



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Význam outsourcingu účetních služeb a jeho dopady na společnost s ručením omezeným  
The Importance of Outsourcing of Accounting Services and Its Impact on Limited Liability  
Company

Student: Kamila Jírů

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání bakalářské práce

Student: **Kamila Jírů**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R020 Ekonomika podniku

Téma: **Význam outsourcingu účetních služeb a jeho dopady na společnost s ručením omezeným**  
**The Importance of Outsourcing of Accounting Services and Its Impact on Limited Liability Company**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoreticko-metodologická východiska outsourcingu se zaměřením na oblast účetnictví
  3. Analýza dopadu implementace outsourcingu ve vybrané společnosti s ručením omezeným
  4. Návrhy a doporučení
  5. Shrnutí a závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.

SOPLE, Vinod. *Business process outsourcing: a supply chain of expertises*. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2009. ISBN 978-81-203-3815-9.

VÁCHAL, Jan, Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-8682-7.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Zuzana Wozniaková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 7. května 2015

Kašica Hana  
podpis autora

## Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Zuzaně Wozniakové, Ph.D. za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

## Obsah

1	Úvod .....	7
2	Teoreticko-metodologická východiska outsourcingu se zaměřením na oblast účetnictví ..	8
2.1	Služby .....	8
2.2	Účetnictví.....	11
2.3	Daňová evidence.....	14
2.4	Outsourcing.....	14
2.4.1	Business Process Outsourcing.....	16
2.4.2	Offshoring.....	16
2.4.3	Insourcing .....	17
2.4.4	Outplacement.....	18
2.5	Vývoj outsourcingu .....	18
2.5.1	Přínos R. H. Coasa.....	18
2.5.2	Přínos O. E. Williamsona .....	19
2.6	Průběh a realizace outsourcingu služeb .....	19
2.6.1	Rozhodnutí o outsourcingu služeb .....	19
2.6.2	Výběr komisionáře .....	20
2.6.3	Smlouva a smluvní podmínky.....	21
2.6.4	Implementace outsourcingu účetních služeb .....	22
2.6.5	Hodnocení efektivnosti.....	22
2.7	Outsourcing účetnictví.....	23
2.7.1	Výhody outsourcingu účetních služeb.....	25
2.7.2	Nevýhody a rizika outsourcingu účetních služeb .....	26
2.8	Metodika .....	26
2.8.1	Rentabilita tržeb.....	27
2.8.2	Mzdová náročnost tržeb .....	28

3	Analýza dopadu implementace outsourcingu ve vybrané společnosti s ručením omezeným.....	29
3.1	Charakteristika společnosti.....	29
3.2	Současná situace – outsourcing účetních služeb .....	30
3.2.1	Zpracovávání účetních dat.....	30
3.2.2	Popis účetní firmy.....	31
3.2.3	Příkazní smlouva s účetní firmou.....	31
3.2.4	Ceník účetní firmy .....	33
3.2.5	Náklady na outsourcing účetních služeb .....	34
3.2.6	Ukazatele rentability tržeb a mzdové náročnosti tržeb při outsourcingu .....	36
3.3	Situace při zřízení nového pracovního místa .....	37
3.3.1	Náklady na zřízení a využívání nově vzniklé pracovní pozice účetní.....	37
3.3.2	Ukazatele rentability tržeb a mzdové náročnosti tržeb při vlastní účetní.....	41
3.3.3	Analýza rozdílu mezi implementací outsourcingu a vlastní účetní.....	41
3.3.4	Analýza situace zaměstnání vlastní účetní jako ekonomicky přínosnější .....	44
4	Návrhy a doporučení .....	49
5	Shrnutí a závěr .....	50
	Seznam použité literatury .....	52
	Seznam zkratk.....	54
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	55
	Seznam příloh.....	56

# 1 Úvod

Podniky přistupují k outsourcingu služeb za účelem získání prostoru k tzv. core business, což znamená jádro podnikání. Mnohé podniky využívají outsourcing nejen z důvodu rozložení rizik a odpovědnosti za danou činnost, ale zejména kvůli tomu, že cílem podniku je soustředit se na činnosti s přidanou hodnotou pro podnik a ostatní činnosti přenechat externím firmám či osobám samostatně výdělečně činným. K outsourcingu služeb se podnik obvykle přiklání i za účelem snížení nákladů. Klasickým příkladem je zpracovávání účetnictví, vedení daňové evidence, popřípadě i vedení kompletní mzdové agendy. Jedná se o činnosti, které podnik musí vést ze zákona a zároveň jsou i velice podstatné pro jeho majitele z hlediska informací o finančním stavu podniku.

Jestli spolupráce mezi komitentem a komisionářem bude úspěšná závisí na několika faktorech. Ať už se jedná o vlastnost komisionáře jako je poctivost, solidnost, přesnost, tak o jeho důvěryhodnost, schopnost zachovat mlčenlivost a samozřejmě také odborná způsobilost a znalost dané problematiky. Po pečlivém výběru firmy či podnikatele, zabývající se požadovaným oborem, kterému předchází sběr informací a hodnocení dalších externích firem, uzavřou mezi sebou obě strany příslušnou smlouvu. Při sběru informací zjišťujeme způsob spolupráce, formu komunikace, cenové požadavky, přístup ke spolupráci, jak je firma či podnikatel kvalifikovaný v daném oboru a další informace potřebné pro rozhodnutí.

Srovnávání z hlediska finančního v následujícím období po zavedení outsourcingu služeb je sice na místě, ale nemůže to být srovnání jediné. Při využívání outsourcingových služeb dochází k převedení činností na subjekt, který se této činností věnuje jako hlavní a tudíž firmě nebo podnikateli může přinést určitou inovaci.

Volba outsourcingu se může stát pro podnik nevýhodná v případě, že je buď zvolen špatný dodavatel služeb, který nebude splňovat očekávání vlastníků a nebo pokud není dostatečná znalost současné situace v podniku, zda je outsourcing potřebný a volba outsourcingu služeb tak nebude pro podnik efektivní.

**Cílem této bakalářské práce je zhodnocení významu outsourcingu účetních služeb včetně jeho dopadů pro vybranou společnost s ručením omezeným.**



## **2 Teoreticko-metodologická východiska outsourcingu se zaměřením na oblast účetnictví**

Následující část bakalářské práce bude věnována vymezení a vysvětlení základních pojmů. Poté bude objasněna metodika, na základě které se bude postupovat v následující kapitole.

### **2.1 Služby**

Za služby se podle smlouvy o Evropském společenství pokládají výkony poskytované zpravidla za úplatu, pokud nejsou upraveny ustanoveními o volném pohybu zboží, kapitálu a osob.

Služby zahrnují zejména:

- a) činnosti průmyslové povahy,
- b) činnosti obchodní povahy,
- c) řemeslné činnosti,
- d) činnosti v oblasti svobodných povolání.

Aniž jsou dotčena ustanovení kapitoly týkající se práva usazování, může poskytovatel služby za účelem jejího poskytnutí dočasně provozovat svou činnost ve státě, kde je služba poskytována, za stejných podmínek, jaké tento stát ukládá svým vlastním státním příslušníkům [21].

Služba však může být definována různými způsoby. Služba je například prostředkem dodávky hodnoty zákazníkům prostřednictvím podpory výstupů, které chtějí zákazníci dosáhnout bez vlastnictví specifických nákladů a rizik [2].

Služba může být také chápána jako jakýkoliv akt nebo výkon, který může jedna strana poskytnout jiné. Služba je ve své podstatě nehmatatelná a nevyústí ve vlastnictví čehokoliv. Může nebo nemusí být svázána s nějakým fyzickým výrobkem [6].

Jedna z forem služeb je i poskytování činností či užiteků, které subjekt poskytuje jinému subjektu. Tyto určité činnosti lze charakterizovat dle jistých pravidel:

- a) Nehmotnost – službu nelze před pořízením prohlédnout ani jinak odhadnout. Jestli byla služba dodána kvalitně, můžeme posoudit až po jejím provedení. Klienti požadují co největší jistotu v realizaci služeb, a proto se uchylují ke sbírání důkazů a informací, které by vedly k co největší pravděpodobnosti, že budou se službou spokojeni. Jedná se například o vybavení provozovny, materiální a jiné hmotné prvky, díky kterým by se dala předpokládat výsledná kvalita. Neméně důležité jsou také reference, doporučení, již nabyté zkušenosti nebo publicita, kterou provozovatel v minulosti získal.
- b) Neoddělitelnost – protože vykonávání služeb je většinou vázáno na provozovatele služeb nebo je provozovatel přímo složkou služby samotné a ve spoustě případů je součástí i přímo zákazník je opodstatněné, aby mezi oběma subjekty byla odpovídající a oběma stranám vyhovující komunikace.
- c) Variabilita kvality služeb – se odvíjí zejména od lidského faktoru. Protože když dva dělají tutéž činnost, nemusí být výsledek stejný. Proto majitelé firem musí dbát na pečlivý výběr zaměstnanců a snažit se o co nejvíce prvků, díky kterým by předešli odlišnostem v poskytování služby klientům
- d) Pomíjivost – vzhledem k faktu, že služba je něco, co nelze uchopit ani uskladnit, dochází často k rozporům mezi nabídkou a poptávkou. Těmto odlišnostem na trhu se předchází formou slev za nákup služby vykonané v budoucnu, zaměstnání pracovníka sezónně nebo na částečný úvazek, rezervační a objednávkové systémy [7].

Jak tvrdí Vosoba, služby v dnešním světě dosáhly už takových rozměrů, že nikdo nemůže říci, jestli služba bude nejlepší od této firmy, nebo že dosáhne takové hodnoty, kterou za své odvedené služby dodavatelská firma požaduje. Protože je člověk už přehlcen informacemi, které jsou mu předkládány reklamami, prodejci a odborníky, nastává situace, kdy už vnucované informace nevnímáme a stanou se pouhým šumem. Množstvím informací, které den co den dostáváme, dochází k potřebě různých vyhledávačů, prohlížečů a poradců, abychom dosáhli toho, že věcem porozumíme a stanou se pro nás jednoduššími. Fenomémem dnešní doby jsou služby v oblasti poradenství, kdy poradce učiní informace srozumitelnější a snáze pochopitelné pro klienta. Klasické služby již nejsou zaměřeny na zákazníka, ale na zaměstnance. Zákazník je odkázán na to, jaká je pracovní doba, jaký je způsob obsluhy, musí dodržovat zákazy, příkazy a doporučení. Záleží na klientovi, zda si službu koupí či nikoliv. Znakem tradiční služby je, že se jako klienti necítíme výjimečně a služba je

neosobní. Služba je upravená podle potřeb a možností zaměstnance. Aby došlo ke změně tradičních služeb, muselo by se nejdříve změnit myšlení lidí a podmínky. V tradičních službách bývají zaměstnanci často špatně placeni, a proto se snaží o to, aby si klienta takzvaně přizpůsobili a svou práci co nejvíce zjednodušili, bez ohledu na klienta. Na vině jsou především vlastníci podniků a management, protože toto dopustí. Mezi velmi nebezpečné pro podnik je stávající vlastní spokojenost se situací na straně vlastníků, managementu i zaměstnanců, protože jakmile se objeví společnost, které to jedno není a vyvíjí úsilí, takovou firmu převálcuje. Služby významně přispívají k příjmům a je to přednost, která přináší novou přidanou hodnotu jak zákazníkům, tak i vyšší marži vlastníkům. Kvalitní služby jsou charakteristické:

- Kvalifikovaností na první pohled – dokázat zaujmout, porozumět klientovým problémům, nabídnout své zkušenosti, schopnost tvořit a být nápaditý,
- Individuálním přístupem – přizpůsobení se klientovi, dokázat jednoduše, srozumitelně vše vysvětlit a nenadřazovat se,
- Důvěrou klienta – přesvědčení klienta, že si správně vybral, že důvěru svěřil profesionálovi, má pocit, že je středem pozornosti a nenabývá pocitu, že byl zmanipulován,
- Osobním vztahem – zvyklost klienta na konkrétní osobu, tvář, způsob jednání a formu přístupu, který klientovi vyhovuje a navazuje spojení pokud potřebuje a nebo má problém.

Pro úspěšné střední a malé organizace je specifické to, že jejich zaměstnanci nejsou klasickými prodáváči, ale jedná se o lidi, kteří dané problematice rozumí a zajímají se o ni. Při setkání prodejce se zákazníkem tedy nejde jen o prodej a potřebu něco prodat, ale i to, že je snaha zákazníkovi poradit, pomoci, vyhovět, prodiskutovat a lépe mu posloužit. Zákazník se proto rád vrací a doporučí i službu svému okolí. Chceme-li upustit od modelu tradičních služeb a přejít k moderním službám, bude se muset pravděpodobně vyměnit složení zaměstnanců za nový personál, který bude mít jiné hodnoty. Nový personál musí být samozřejmě jinak motivován a jinak ohodnocen. Důležité ale především je to, aby se prvotně změnil přístup vlastníků a managementu.

U služeb jsou vlastníci závislí na dobrém vztahu s klientem a na popularitě. Pokud něco z toho chybí, nebude o nabízené služby zájem a firmy nebudou dosahovat očekávaného a potřebného zisku [13].

## 2.2 Účetnictví

Na pojem účetnictví se pohlíží z více hledisek. Jako na vědní disciplínu, nauku nebo jako na praktickou činnost. Díky účetnictví se vedou záznamy o hospodaření podniku a vyvíjí se činnost, díky které se zjistí výsledek hospodaření a jeho využití.

Požadavek na účetnictví z pohledu jako nauky je, jak dojít k optimalizaci nástrojů účetnictví, aby účetnictví poskytovalo věrohodný přehled o finanční situaci v podniku.

Účetnictví jako věda se věnuje například analýzou vývoje účetnictví a účetních norem, výzkumem teorií účtů a účtových systémů, teorií bilancování a oceňování.

Účetnictví jako praktická činnost získává, zaznamenává, třídí a kompletuje informace o hospodářských operacích v účetní jednotce v průběhu jejího fungování.

Hospodářská aktivita podnikatelského subjektu je předmětem účetnictví. Účetnictví jsou uspořádané zápisy o stavu majetkových součástí podniku a o jejich pohybu. Přehled o podnikovém jmění a zjišťování výsledku hospodaření je účelem účetnictví.

Základními funkcemi účetnictví se označují funkce:

- informační – informace musejí odrážet skutečnost, aby samotní podnikatelé, vlastníci, manažeři, banky, státy a investoři byli opravdu informováni o pravdivém stavu účetnictví,
- evidenční – vedení soustavné evidence ekonomických jevů ve firmě,
- důkazní prostředek – pro dokazování a uznání závazků a pohledávek mezi dlužníkem a věřitelem v případě probíhajícího soudního sporu,
- podklad pro rozhodování – účetní data jsou podstatná při rozhodování o finančním řízení podniku a pro správnou finanční analýzu,
- kontrolní a daňová – účetní podklady slouží ke zjištění základu daně z příjmů a výsledné daňové povinnosti, jako podklad pro kontrolu z finančních úřadů či ze strany zaměstnanců a podobně [1].

Je zákonnou povinností firem a podnikatelů, aby vedli buď účetnictví nebo daňovou evidenci.

Účetnictví jsou povinny vést subjekty, které překročili roční obrát 25 miliónů, chtějí vést účetnictví na základě vlastního rozhodnutí a nebo jim tuto povinnost ukládá zákon od zahájení provozování činnosti podle zvláštních předpisů. Povinnost vést účetnictví ukládá Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, §1 odst. 2. V účetnictví jde o princip vztahu má dáti/dal. Jde o skutečnost, že se na firmu pohlíží ze dvou hledisek: na stranu aktiv a na stranu pasiv.

Oba sloupce po součtu hodnot v nich uváděných, se musejí rovnat, jinak je ve vedení účetnictví chyba. Aktiva znázorňují strukturu a charakter firemního majetku, kdežto pasiva informují o způsobu, jakým byl majetek firmy financován. Aktivy rozumíme hlavně:

- peníze v hotovosti a peníze na bankovních účtech subjektů,
- pohledávky, které vznikly z obchodních vztahů (vystavené faktury),
- cenné papíry, které mají firmy v majetku (akcie, směnky, dluhopisy),
- zásoby již hotových výrobků a zásoby materiálu,
- dlouhodobý hmotný majetek (hospodářská zvířata, zařízení, stroje, nemovitosti),
- dlouhodobý nehmotný majetek (autorská práva, patenty, licence).

Součástí pasiv jsou zejména:

- základní kapitál,
- dlouhodobé a krátkodobé půjčky,
- v současné chvíli nesplacené závazky vzniklé z obchodních styků (přijaté faktury),
- nerozdělený zisk.

O stavu aktiv a pasiv informuje účetní výkaz nazývaný rozvaha. O tržbách z prodeje výrobků a služeb, od kterých se odečítají náklady různých druhů, informuje výkaz zisků a ztrát. Výsledkem tohoto výkazu je, že zjistíme, zda firma dosáhla zisku nebo ztráty [16].

Hlavním úkolem při vedení účetnictví je zachycování hospodářského dění podniku a jeho vyčíslení. Účetní informace jsou podkladem pro finanční rozhodování a řízení v budoucnosti jednotky, která účetnictví vede. Účetními jednotkami rozumíme obchodní společnosti, které jsou založené za účelem podnikání a jsou zapsány v obchodním rejstříku, nebo podnikatele. Mezi obchodní společnosti patří akciová společnost (a. s.), společnost s ručením omezeným (s. r. o.), komanditní společnost (k. s.), veřejná obchodní společnost (v. o. s.) a podnikatelem je osoba, která je zapsána v obchodním rejstříku, podniká dle uděleného živnostenského oprávnění, podniká podle zvláštních předpisů bez živnostenského oprávnění a nebo vykonává zemědělskou výrobu a podniká dle zvláštních předpisů.

Účetnictví vykazuje určité znaky, a to:

- zaznamenávání reálného stavu a pohybu majetku a závazků, nákladů a výnosů,
- zjišťování hospodářského výsledku a daní,
- vedení za časové období, obvykle v délce 1 kalendářního roku,
- zaznamenávání účetních případů a hospodářských jevů na základě písemných účetních dokladů,
- evidování hospodářských operací v peněžních jednotkách, případně naturálních jednotkách (např. u zásob).

Informace získané z vedení účetnictví má více uživatelů, než jen samotné vlastníky společností a podnikatele. Účetnictví poskytuje informace i bankám, státu, konkurenci, zaměstnancům a dalším.

Pro společníky a akcionáře je důležité zejména to, jestli jsou jejich finanční prostředky uloženy správným a výhodným způsobem. Akcionáři to posuzují tak, že hodnotí výnosnost akcií a jaká je pro ně výše dividend, které dostanou vyplaceny.

Banky zajímají informace o stavu společnosti zejména v případech, kdy by měly poskytnout úvěr. Zaměřují se hlavně na to, jaké má podnik vyhlídky z dlouhodobého hlediska a jestli bude podnik v budoucnu schopen úvěr splácet. Pokud by došlo k situaci, že podnik nemá prostředky na splácení poskytnutého úvěru, bude banka sledovat a hodnotit ocenění majetku podniku.

Výběřím daní je stát, a proto je tedy pro něj podstatné, aby na základě vedení účetnictví mohl konkrétní daně vybírat. Jedná se hlavně o daně z příjmů právnický a fyzických osob a o daně z přidané hodnoty.

Konkurenci hospodářské výsledky ostatních firem, které se zabývají stejným nebo podobným oborem podnikání zajímají zejména proto, aby mohly srovnávat a přizpůsobovat styl svého chování na trhu [19].

## 2.3 Daňová evidence

Daňovou evidencí se rozumí evidence o majetku, závazcích, pohledávkách, příjmech a výdajích. Slouží jako podklad pro vyčíslení základu daně a následný výpočet daňové povinnosti vzniklý na dani z příjmů. Při vedení daňové evidence je směrodatné, ve kterém roce subjekt inkasoval příjem a kdy výdaj skutečně vznikl. Jedná se o peněžní i nepeněžní formu. U nepeněžních výdajů se může jednat například o odpisy, paušál na auto a další. Nejpodstatnější vždy je, aby šlo o příjmy a výdaje uskutečněné v kalendářním roce, ke kterému se daňová evidence vede. Zároveň se musí vést přehled o drobném majetku, dlouhodobém majetku, závazcích a pohledávkách. Nejméně jednou ročně, obvykle na konci sledovaného období, se provádí inventarizace, tedy zjišťování, jaký je skutečný stav.

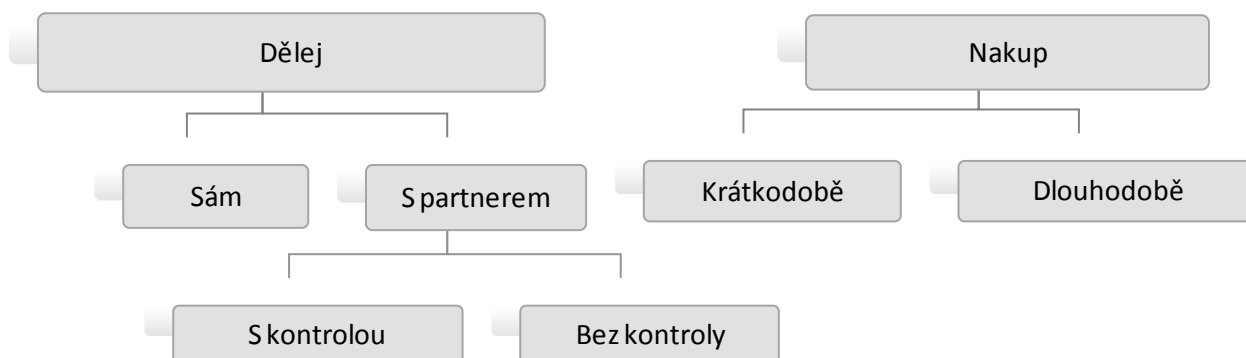
Peněžní toky se zachycují do peněžního deníku, díky kterému se následně vypočítá hospodářský výsledek. K tomu se dojde po zjištění rozdílu mezi příjmy a výdaji.

Základní podmínkou pro vedení daňové evidence je, že subjekt je drobný podnikatel, který není zapsaný v obchodním rejstříku a nemá vyšší obrát než je 25 mil. Kč. Dále se nesmí jednat o právnickou osobu a o subjekt, který má ze zákona povinnost vést účetnictví [16].

## 2.4 Outsourcing

Pojem outsourcing (Outside Resource Using) v doslovném překladu vyjadřuje používání vnějších zdrojů a následně rozhodnutí mezi možnostmi dělej nebo nakup (Make or Buy). Pro lepší pochopení slouží Obr. 2.1.

Obr. 2.1 Rozhodování typu dělej nebo nakup



Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2

O outsourcingu se tedy hovoří tehdy, když dojde k převedení jedné nebo více aktivit, které si doposud organizace zabezpečovala sama na externí organizaci, od které dané služby nově nakupuje. Předpokladem ale toho, že se jedná o outsourcing, je dlouhodobá spolupráce.

Do smluvního vztahu vstupuje zadavatel (komitent) a dodavatel (komisionář). Zadavatele neboli komitenta chápeme jako subjekt, který po dodavateli neboli komisionáři vyžaduje provádění konkrétních v našem případě služeb. Dodavatel (komisionář) je naopak subjekt, který konkrétní službu provádí na základě smlouvy se zadavatelem. S těmito pojmy pracuje Český statistický úřad.

Na outsourcing se musí pohlížet jako na součást strategického řízení. Abychom zajistili, že zavedení outsourcingu bude úspěšné, musí se provést pečlivé zhodnocení, srovnávání (benchmarking) a brát v potaz i to, jaký vliv a dopad bude mít outsourcing pro podnik. Podle provedených výzkumů se zjišťuje, že skoro polovina uzavřených spoluprací nedopadla dle očekávání. V dnešní době se klade důraz na multisourcing, což znamená, že se na outsourcing musí hledět v širším smyslu a dochází k proaktivnímu outsourcingu. Jde o nové myšlení, do kterého patří také komunikace, interakce a monitorování funkcí jak uvnitř, tak i vně organizací.

Outsourcing může nabývat následujících úrovní:

1. Taktická úroveň – v organizaci existují určité problémy a pomocí outsourcingu hledá jejich rychlé vyřešení. Jedná se například o problémy v oblastech jako jsou lidské zdroje (nedostatek zkušených lidí), ve finanční oblasti či v oblastech kvality poskytovaných služeb. Podnik vyžaduje kvalitnější službu za menší množství peněz. Pozoruje se okamžitá úspora nákladů, usnadnění práce přetíženým zaměstnancům, realizace a hotovostní příjem z prodeje majetku, omezují se investice vynaložené v budoucnosti a podobně.
2. Strategická úroveň – rozvíjí se u organizací, které jsou si vědomy toho, že přidanou hodnotou outsourcingu je, že organizace nepřichází o kontrolu nad určitou funkcí či procesy, ale naopak se jí dostává lepší kontroly nad částmi, které jsou pro organizaci hlavní a klíčové. Ve vztahu dodavatel a odběratel dochází ke změně, a to na partnerství. Nejde o jednorázové uspokojení při řešení problému klienta, ale o nalezení optimální situace, která bude uspokojující pro obě strany. Avšak outsourcing je trvale používán i pro vyplnění již existujících mezer.
3. Transformační úroveň – pomáhá při budování nové tváře a struktury organizace. Nesetrvává v dosavadní struktuře organizace [3].



Když se firmy rozhodují, zda budou firmu restrukturalizovat za pomoci outsourcingu, tak hlavními kritérii pro ně jsou :

- nedostatečný počet pracovníků pro činnost, o které se uvažuje, že bude v budoucnu outsourcovaná,
- činnost nepatří mezi klíčové schopnosti firmy (core competencies),
- pracovníci, kteří v současné chvíli činnost zastávají, jsou trvale nebo dočasně nevyužiti,
- náklady výroby u vstupu, který je pouze okrajový,
- dodavatelé, kteří jsou příliš drazí či nespolehliví [10].

#### **2.4.1 Business Process Outsourcing**

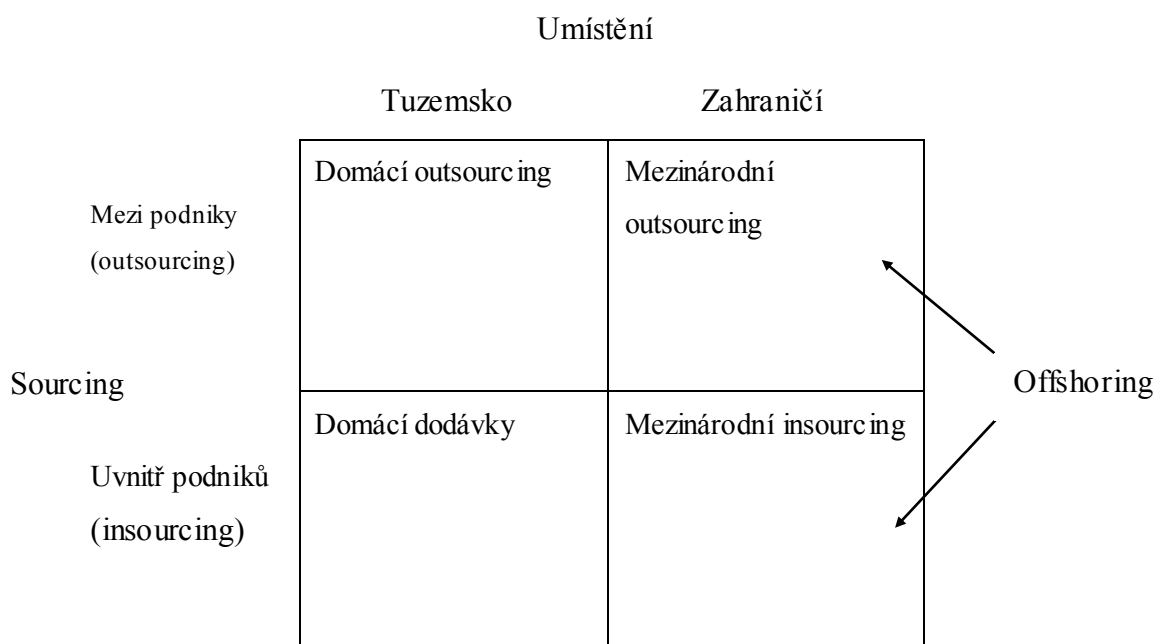
Business Process Outsourcing (dále jen BPO) je termín, který se v ekonomické praxi používá v této podobě a nepřekládá se. Jak tvrdí Horová (2011, s. 35) „v BPO externí dodavatel nejen že přebírá odpovědnost za řízení vyčleněných funkcí či procesů, ale také hledá způsob, jak daný proces provést lépe. Outsourcing je považován za již tradiční strategickou zbraň, BPO potom za velmi cenný a flexibilní přístup, který vedoucím pracovníkům umožňuje dosáhnout širokého spektra taktických a strategických cílů“ [15].

Externí zajišťování BPO je založené na tom, že se získávají zakázky z celého světa. Vrcholoví manažeři předních nadnárodních společností začínají přistupovat k outsourcingu jako k nástroji strategického řízení podniku za účelem zlepšení podnikového výkonu, zisku a hospodářské hodnoty. Tato metoda se začala rozšiřovat před několika lety jako navazující na IT outsourcing. Tento koncept ale není nový, BPO je uzavírání smluv za specifickým obchodním účelem. Důležitá je redukce nákladů, zaměřuje se na strategické činnosti, zlepšení zákaznických služeb. Stále větší počet organizací jak ve veřejném, tak i soukromém sektoru se obrací k BPO jako k řešení jejich potřeb [14].

#### **2.4.2 Offshoring**

Překladem tohoto anglického slova je „mimo pobřeží“. Offshoring znamená delegování některých nebo všech činností do země, kde budeme mít nižší náklady. Offshoring je jinak řečeno outsourcing na dlouhé vzdálenosti. Onshoring, významově stejné jako onshore outsourcing, je outsourcing, který probíhá v rámci jedné země, a to na relativně malé vzdálenosti mezi odběrateli a dodavateli. Nearshoring vymezuje pojem, kterým se označuje spolupráce mezi offshoringem a onshoringem. Nearshoring představuje export práce do blízkých zemí – zde se jedná o kombinaci jak nízkých nákladů na práci, tak o geografické vzdálenosti [3]. Podstata offshoringu je zobrazena pomocí Obr. 2.2.

**Obr. 2.2 Podstata offshoringu**



Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2

Na obrázku je znázorněno, kdy se jedná ve společnosti o offshoring a už ne o outsourcing. Základní rozdíl je v tom, že při offshoringu je navázána spolupráce se zahraničními partnery a spolupráce probíhá na velké vzdálenosti. Zatímco pokud se jedná o převedení v tuzemsku, nazývá se tato činnost outsourcingem.

### 2.4.3 Insourcing

Insourcing vyjadřuje vrácení původně outsourcingových služeb zpátky dovnitř organizace.

Insourcing můžeme přeložit jako začlenění, ale v praxi se tento pojem nepřekládá a pracuje se s ním v jeho anglické podobě. Může se jednat o opak outsourcingu právě ve smyslu začlenění činností zpět dovnitř organizace nebo o zavedení dosud cizích činností do vlastní režie s cílem zefektivnit procesy, které s touto činností souvisejí.

Pro insourcing můžeme mít důvody jako jsou snížení transakčních nákladů, špatná spolupráce s externím dodavatelem, bezpečnostní a další. Jedním z dalších důvodů je získání konkurenční výhody v budoucnu. Může se jednat například o situaci, kdy podnik roste a na dříve externě zpracovávané účetnictví si najme vlastní účetní, protože ji již plně využije [20].

#### **2.4.4 Outplacement**

Zavedení outsourcingu na některou činnost v podniku bude mít pravděpodobně za následek propuštění jednoho či více zaměstnanců, a proto je třeba se věnovat outplacementu, na který je v dnešní době kladen čím dál větší důraz. Tomuto je důležité se věnovat i proto, že propouštění má sociální dopady a je podstatné, aby i stávající zaměstnanci věděli, že se o ně firma bude starat v případě, že by muselo docházet k dalšímu propouštění.

Outplacement (outplacementové poradenství) je poskytnutí podpory v situaci, kdy dojde ke ztrátě zaměstnání a hledání práce nové. Jde o projekt, jak pomoci propuštěným pracovníkům a jak je podpořit při jednodušším získání nového zaměstnání [5].

„Outplacement je proces účinné pomoci lidem v těžké životní situaci, do které je staví ztráta zaměstnání.“ [11]

### **2.5 Vývoj outsourcingu**

Počátky outsourcingu datujeme kolem roku 1950, kdy chicagský ekonom R. H. Coase ve své práci zohlednil a zdůraznil vliv transakce nákladů spojených se zjišťováním tržních cen a s uzavíráním kontraktů. Dalším z průkopníků byl ekonom O. E. Williamson [8].

#### **2.5.1 Přínos R. H. Coasa**

Coase ve své práci definoval pojem transakční náklady. Upozornil na existenci činností, které je třeba vyvinout ve spojení s výměnou na trhu. Tyto aktivity jsou časově náročné a pro účastníka výměny znamenají náklady, tedy transakční náklady.

S cílem získání konkrétní služby se subjekt účastní výměny. Avšak z druhé strany sám subjekt vlastní něco, ať už službu, zboží či kapitál, co je ve výměně ochoten obětovat. Je to způsobeno tím, že má konkrétní představy a potřebuje najít vhodného a spolehlivého partnera. Při jeho nalézání dochází ke vzniku procesu transakčních nákladů. Jedná se o náklady, které jsou spojené s komunikací, se získáváním informací, cenovém vyjednávání, právními náležitostmi a dalšími.

Tyto transakční náklady se dají rozdělit do dvou skupin a to:

- náklady spojené se zjišťováním relevantních tržeb a cen,
- náklady spojené s uzavíráním kontraktů [8].

Coese dokázal, že k efektivní alokaci zdrojů v ekonomice dojde jen za předpokladu, že vlastnická práva jsou správně definována a tím i v případě potřeby vymahatelná, avšak s vynaložením minimálních nákladů na vyjednávání [4].

### **2.5.2 Přínos O. E. Williamsona**

Williamson rozšířil tuto problematiku o situaci, kdy dojde k případu neúplných kontraktů v souvislosti s tak zvanými specifickými aktivy.

Faktory, s nimiž jsou spojeny základní východiska dle Williamsonova přístupu:

1. Neúplnost kontraktů – protože není možné zcela spolehlivě předvídat budoucí aspekty vývoje ve světě, bývají kontrakty neúplné. Tyto aspekty ale mohou ovlivnit konkrétní kontrakt. Při zjišťování některého z těchto aspektů by mohlo vést k neúměrným nákladům ve srovnání s přínosem z daného kontraktu.
2. Specifické investice (aktiva): může nastat problém u investic, které mají dlouhodobý charakter. Jde o situaci, kdy výhody a úspěch kontraktu závisí na užívání daných aktiv dlouhodoběji a neexistují pro ně alternativní využití.
3. Oportunistické chování: jedná se o chování, u kterého každý účastník kontraktu prosazuje pro sebe či svou firmu co nejlepší výhody. Může dojít k zatajování a zkreslování informací [8].

„Na základě uvedené problematiky transakčních nákladů vypracoval Williamson teorii vertikální integrace (provázání jednotlivých stupňů výrobního procesu v rámci jedné firmy). V té rozděluje důvody vedoucí k vertikální integraci ve firmě do dvou základních skupin: příčiny vzniklé ve firmě a příčiny spojené se selháním trhu.“ [8, s. 10]

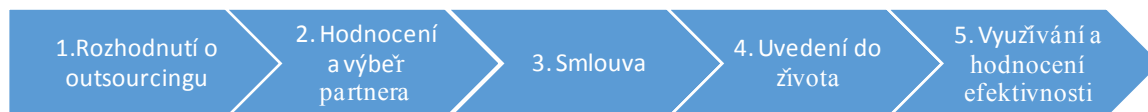
## **2.6 Průběh a realizace outsourcingu služeb**

V následujících podkapitolách bude popsán postup při rozhodování, zda zvolíme outsourcing služeb a co je potřeba vykonat pro realizaci outsourcingu.

### **2.6.1 Rozhodnutí o outsourcingu služeb**

Proces, při kterém se rozhoduje o outsourcingu, závisí na prvotním rozhodnutí vrcholového managementu, nejužšího vedení podniku nebo na podnikateli samotném. Díky tomuto je jasné, že rozhodnutí nepřišlo „jen tak“, ale předcházely tomu analýzy a komplex procesů. Pomocí obrázku je znázorněn základní životní cyklus, který vzniká při procesu rozhodnutí o zavedení outsourcingu [3].

### Obr. 2.3 Životní cyklus outsourcingu



Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2

Protože se jedná o strategické rozhodování, týká se rozhodnutí vrcholového managementu. Zaměřením se na specializaci hlavního předmětu podnikání je způsob celkové strategie a o zbývající procesy se postarají třetí osoby, od kterých bude služba pořízena. K rozhodnutí o nákupu služeb od třetích osob dochází z důvodů například růstu produktivity, snížení nákladů nebo kvůli nedostatku lidských zdrojů uvnitř organizace. Volba outsourcingu může znamenat i konkurenční výhodu oproti jiným firmám ze stejného odvětví. Nejdůležitějším prvkem při zavedení outsourcingu je zvolení správné činnosti, která má být převedena [3].

#### 2.6.2 Výběr komisionáře

Prvotní roli pro outsourcing hraje zvolení partnera, kterému věříme a je na něj spolehnutí. Důležitá je znalost mezd, veškerých účetních a daňových dat. Dodavatelské firmy by měly být vybírány veřejným způsobem, jež má svá pravidla a činitele, které jsou potřebné pro ohodnocení a posouzení při výběru.

Výběr partnera závisí na:

- specifikaci poptávané služby,
- určení metrik, které budou hodnoceny,
- stanovení limitů pro zprostředkovanou službu,
- identifikace možných partnerů,
- oslovení možných partnerů, kteří budou službu vykonávat,
- vytvoření užšího počtu vhodných kandidátů, který se pohybuje v rozmezí 3-6 kandidátů,
- hodnocení jednotlivých kandidátů pomocí analýz, dle různých kritérií,
- výběr vítězného kandidáta [3].

Výběr správného partnera závisí i na tom, zda už s ním v minulosti byla navázána spolupráce a nebo jde o partnera zcela nového. Při výběru klademe důraz na různé aspekty, jako jsou reference potenciálního partnera, velikost, dosažená certifikace, finanční stabilita, ochota uvolnit prostředky na aktivity, které budou outsourcované a odsouhlasení náhrad, které mohou vzniknout ve vazbě na kvalitu poskytované služby [3].

Pokud si předem firma či podnikatel zjistí, zda je vybraný dodavatel pro outsourcované činnosti bezúhonný, poctivý, výkonný a zda má výborné komunikační schopnosti, vyřeší se tím spousta problémů, které by v budoucnu mohly vzniknout. Rovněž jsou důležité informace o počtu let podnikání dodavatele v daném oboru, kolik má zaměstnanců, jaké má finanční zázemí. Díky tomu se dosáhne důkladného a skutečného obrazu o dodavateli [9].

### **2.6.3 Smlouva a smluvní podmínky**

Důležité pro outsourcing je stanovení celkového harmonogramu a vyjednávání podmínek smluv a jejich doprovodných smluv. Nezastupitelnou rolí hrají doprovodné smlouvy tehdy, kdy je nutné vyčlenit kromě jednotlivých procesů i kapitál k realizaci. Pod pojmem kapitál rozumíme lidské zdroje a dále jak hmotný, tak i nehmotný investiční majetek. Při převodu výrobních prostředků na provozovatele outsourcovaných služeb, je nutné zabezpečit kupní smlouvy, nájemní smlouvy, licenční smlouvy a smlouvy o převodech zaměstnanců. Při realizaci outsourcingu je dobré zvolit zástupce či manažerský výbor, který bude dohlížet na implementaci převedených služeb.

Při uzavírání smlouvy bychom neměli zapomínat na problémy, které ve spolupráci mohou vzniknout a mělo by se tedy jednat o smlouvu dynamickou. K prvotním požadavkům patří:

- přesně určený předmět smlouvy,
- cena za poskytnutou službu (může se jednat o paušální částku nebo dle počtu řádků v účetním deníku),
- odpovědnost za chybné vedení účetnictví a vzniklé škody,
- forma odstoupení, případně ukončení smluvního vztahu,
- ošetření možných rizik, jak je např. ochrana osobních údajů.

Druhy smluv, které mohou být využívány pro outsourcing služeb:

1. Typové (pojmenované smlouvy)

- Smlouva o dílo – u této smlouvy však mohou nastat problémy s tím, že dílo je chápáno jako časem omezená činnost, ale u outsourcingu se jedná o činnost dlouhodobou, opakovanou.
- Nájemní smlouva – každý nájem je vlastně brán svým způsobem jako forma outsourcingu, protože jde o zabezpečení určité činnosti externím způsobem. Pronájem dle platné právní úpravy je možný jen u věcí [3].
- Příkazní smlouva – podle zákona č. 89/2012 Sb., nového občanského zákoníku se podepisuje příkazní smlouva, ve které se příkazník zavazuje, že vykoná jinou činnost pro příkazce [22]. V příloze je přiložen vzor příkazní smlouvy.

2. Nepojmenované (nominální) smlouvy

Tyto typy smluv mohou působit pro outsourcing výhodněji, ale je důležité si uvědomit, že nejsou upraveny právním řádem. Pokud nebude ve smlouvě uvedeno vše, co je potřeba, může docházet k problémům při následných právních sporech z důvodu nemožnosti použití argumentů z textů zákona, jako to lze u typových (pojmenovaných) smluv [3].

#### **2.6.4 Implementace outsourcingu účetních služeb**

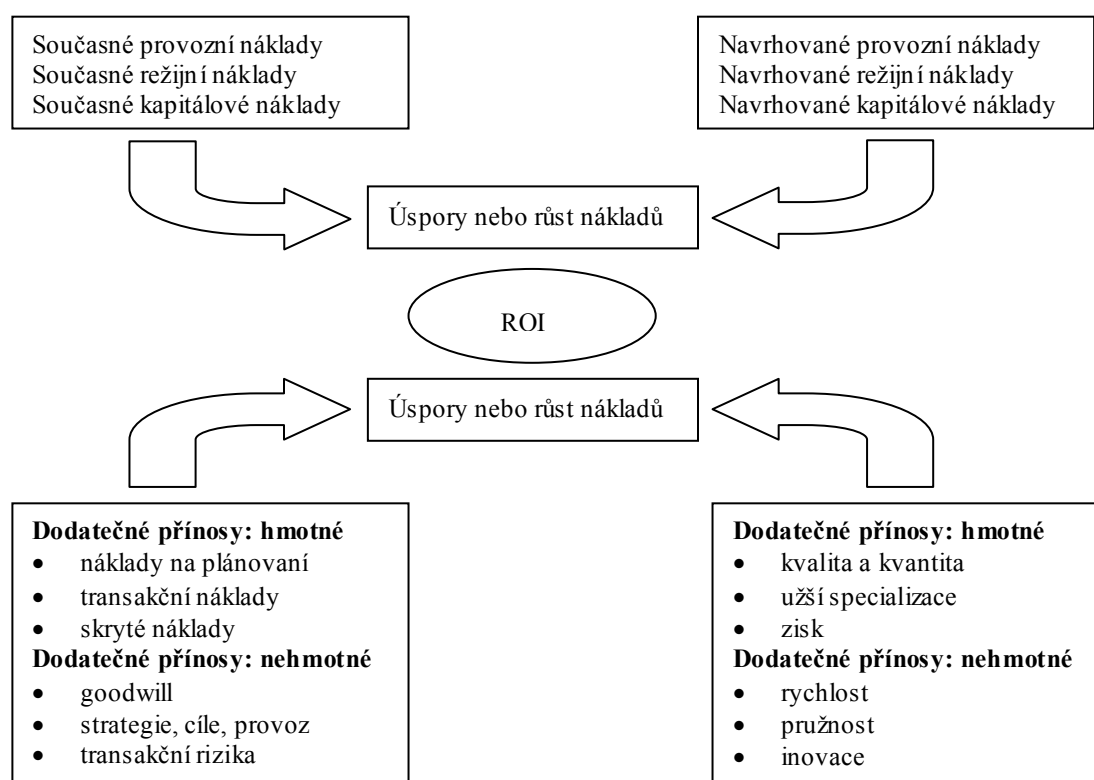
Nejkritičtější fází procesu zařazení outsourcingu je jeho implementace z pohledu lidských zdrojů. Důležité je dostatečné poskytnutí informací všem pracovníkům, kterých se zavedení outsourcingu týká. Musí být jasně dané, kdo bude zodpovědný za konkrétní procesy a komunikaci. Při realizaci této části už dochází k faktickému převezení činností a naplnění outsourcingové smlouvy [3].

#### **2.6.5 Hodnocení efektivnosti**

Ve chvíli, kdy se už kompletně využívá plnění uváděných v outsourcingové smlouvě, je důležité pozorovat a provádět hodnocení současného stavu vztahu. Pomocí tohoto sledování a porovnávání se získají podklady, na základě kterých lze srovnávat kritéria, která jsou měřitelná. V čele řízení vzniklého vztahu by měla být osoba, která patří do managementu a bude za toto řízení i odpovědná. Existují doporučení, že by touto osobou měl být člověk, který dané problematice rozumí a zabývá se jí, je odborníkem na podobné vztahy a ne například generální ředitel nebo šéf IT. Za předpokladu, že firma je natolik velká a má dostatečné personální zázemí, je žádoucí, aby bylo zřízeno nové pracovní místo, neboli pozice

se speciálním zaměřením, a to „Vedoucí outsourcingu“. Podle Outsourcing Institute se nazývá tato pozice Chief Resource Office (CRO). Měl by to být člověk, který je expertem na vztahy vyplývající ze smluv, měl by být částečně obchodním stratégem a částečně manažerem. Osoba na této pozici by měla rovněž nést odpovědnost za řešení sporů, které mohou případně vzniknout se současnými dodavateli.

**Obr. č. 2.4 Hodnocení efektivnosti outsourcingu**



Zdroj: DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. Outsourcing a offshoring podnikatelských činností. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. 183 s. ISBN 978-80-7400-010-2

Zhodnocení, zda byla volba outsourcingu přínosem, se zakládá na porovnávání současné situace a odhadování stavu v budoucnosti, kdy by firma outsourcing nevyužívala. Další možností je ještě posouzení na míře, jak úspěšné bylo plnění služeb, které obsahovala smlouva [3].

## 2.7 Outsourcing účetnictví

Zpracovávání účetnictví externí firmou je pro podnik lákavý proto, že menší a střední organizace jsou příliš malé na to, aby se jim vyplatilo si platit vlastní účetní jako zaměstnance. Mzdové náklady jsou vyšší, než by podnik zaplatil externí firmě. Dalšími z důvodů jsou ušetření času při hledání vhodného kandidáta, kterého musíme následně zaučit, posílat na školení, aby se seznamoval s legislativními změnami a také kontrolovat, zda svou práci



odvádí správně. Při využívání externí firmy si tedy snižujeme náklady na mzdy a tím dosáhneme lepšího hospodářského výsledku. Nesporným plusem je také to, že nemusíme pořizovat drahý hardware a software, protože toto si účetní firma zašití uje sama.

Externí účetní firmy zpravidla poskytují tyto služby:

- vedení podvojného účetnictví nebo daňové evidence,
- zpracování přiznání k DPH, dani z nemovitosti a silniční dani,
- vedení personální a mzdové agendy,
- majetkovou a finanční evidenci, evidenci leasingů,
- vypracování uzávěrky – měsíční, čtvrtletní, mimořádné, řádné,
- zpracování účetní závěrky, příloh a přiznání k dani z příjmů,
- zpracování hlášení na finanční úřady, OSSZ, zdravotní pojišťovny,
- zpracování statistických výkazů,
- možnost zastupování při jednáních se zdravotními pojišťovnami, OSSZ,
- metodické vedení při inventarizacích majetku,
- účetní dohled a poradenství,
- přichystání archivace dokladů,
- zpracování podkladů pro získání úvěru a leasingu,
- zpracování vnitropodnikových směrnic,
- zpracování hlášení INTRASTAT,
- elektronické podávání přiznání a hlášení na daňovém portále Finanční správy České republiky.

Díky vyčlenění služeb, které ve firmě zastává účetní oddělení, získá firma nové prostředky a může tak aktivovat vlastní zdroje pro klíčovou činnost podnikání, a tím se podnik dostává do konkurenční výhody. Management tak docílí více času k věnování se hlavnímu jádru podnikání a nemusí obětovat svůj čas na řešení problémů, které jsou spojené s vedením účetnictví.

Outsourcing účetnictví tedy řeší starosti, které souvisejí s chodem a vedením vlastního interního, účetního oddělení. Mezi tyto starosti se řadí přijímání nových zaměstnanců, udržování kvalitních účetních jednotek a pokud tato účetní jednotka odejde, tak její nahrazení, aniž by vznikaly další problémy. Při outsourcingu účetních služeb také mizí náklady, které jsou spojené se školeními, které musejí účetní jednotky navštěvovat, aby byly schopné správně odvádět svou práci. Externí firma mívá zkušenosti se zpracováváním účetnictví

napříč velkého spektra oborů a přináší tak větší účetní know-how, než účetní jednotka ve firmě, která se zabývá pouze jedním oborem. Odpadá i potřeba výběru a nákupu speciálních účetních programů a softwarů na vedení účetnictví a zpracovávání mezd. Mnohdy má klient možnost nahlížet do svých záznamů pomocí vzdáleného připojení do informačních systémů, které vlastní a ve kterých vede účetnictví outsourcingová firma. Na základě požadavků klienta existuje i možnost, že externí firma bude pracovat pouze s kopiemi dokladů a originály dokladů si klient bude nechávat pro svou potřebu.

Některé outsourcingové firmy spolupracují i s právními kancelářemi a díky tomu dokáží zabezpečit klientovi smluvní a pracovněprávní vztahy, které budou v souladu se zákonem.

### **2.7.1 Výhody outsourcingu účetních služeb**

Mezi výhody můžeme zařadit odbornou a kvalitní práci dodavatele, protože účetní firma by se měla průběžně vzdělávat a školit v aktuálních zákonech. Nikdy však není jistota, že účetní firma bude skutečně odvádět práci v kvalitě, která se očekává, avšak do jisté míry se snižuje pravděpodobnost, že by její služby byly špatně odvedeny. V mnohých případech účetní firma zastupuje svého klienta při jednáních s finančními úřady, úřady práce, pojišťovnami, bankami aj.

Správná účetní firma také zaručuje zodpovědnost a diskrétnost, která je velmi důležitá. Vzniká i jistota, že smluvená práce bude splněna v požadovaném termínu, protože jinak by účetní firmě vyplynuly sankce dojednané ve smlouvě. V případě zájmu jsou účetní firmy schopny vysílat své zaměstnance přímo do firmy, které účetnictví zpracovávají, případně si doklady vyzvedávat a zase vrátet.

Často se také s účetní firmou lze domluvit na archivaci a uskladnění dokladů, což firmám a podnikatelům snižuje náklady za vlastní skladovací prostory.

Velkým firmám se outsourcing účetních služeb vyplácí hlavně proto, že účetní firma na sebe přebírá velkou zodpovědnost na rozdíl od zaměstnance. Účetní firmy jsou proti svým chybám plně pojištěny, kdežto zaměstnanec ručí pouze do 4,5 násobku jeho průměrné mzdy. Významné je i zachování mlčenlivosti o mzdách zaměstnanců, které by bylo při zaměstnávání vlastní účetní nepravděpodobné, na rozdíl od účetní firmy.

### **2.7.2 Nevýhody a rizika outsourcingu účetních služeb**

Jako nevýhoda při outsourcingu se jeví fakt, že vzniká spolupráce pouze s jedním dodavatelem a riziko toho, že veškerou agendu má ve své režii. Proto je důležitá důvěra a dobrá spolupráce. I přesto, že by využívání účetních služeb u externí firmy mělo zaručovat určitou kvalitu a spolehlivost, nesmí se opomenout, že by bylo riskantní důvěřovat slepě a je třeba s firmou komunikovat a mít přehled o tom, jakým způsobem se účetnictví vede a zpracovává.

Činnosti, které vyčleňujeme, mají výrazný potenciál ke zvýšení konkurenceschopnosti a ke snížení nákladů. Pokud však dojde k chybnému či formálnímu aplikování vyčleňování, vznikají rizika. Nejčastějšími riziky při outsourcingu bývají:

- možné selhání outsourcingu,
- únik či ztráta know-how a informací,
- narušení chodu jiných procesů v podniku,
- zbankrotování dodavatele,
- neočekávané náklady,
- nedodržování vzájemných a smluvních závazků,
- nemožnost plné kontroly procesu,
- nerespektování obchodních tajemství [10].

Pro eliminaci nevýhod a rizik je důležité správné vymezení požadavků na outsourcing, určení požadavků jako je cena, kvalita, jeho náklady a výkonnost a správné posouzení vlivu outsourcingu na finanční hospodaření organizace [3].

## **2.8 Metodika**

Outsourcing je jedním z nástrojů, díky kterým se může firma plně soustředit na tzv. core business, tedy jádro podnikání. Hlavním znakem outsourcingu je převelení některých činností na externí firmu. Jedná se o činnosti, které firmě nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu a jejich převelení by mělo mít za výsledek snížení nákladů a že činnosti budou prováděny i kvalitněji.

Praktická část této práce se bude zabývat srovnáním, jaký význam a jaké dopady má ve skutečnosti outsourcing na společnost s ručením omezeným. Srovnání bude probíhat na firmě, která momentálně využívá outsourcingu účetních služeb. Proběhne rozbor, jaká je v současnosti velikost nákladů na outsourcing a jak by se výše těchto nákladů změnila v případě, že by firma nevyužívala outsourcingu účetních služeb. Výsledky tohoto porovnání

budou sloužit k zhodnocení, jaký vliv má outsourcing na výsledek hospodaření této firmy a zjištění, v jaké chvíli by se již outsourcing firmě nevyplatil a bylo by pro ni lepší, aby zaměstnala nového zaměstnance na hlavní pracovní poměr.

Mezi další ukazatele, které budou sloužit k porovnání, zda je outsourcing účetních služeb žádoucí a efektivní, se využijí výpočty rentability tržeb a mzdové náročnosti tržeb při implementaci outsourcingu a následně při zaměstnání nového zaměstnance.

### 2.8.1 Rentabilita tržeb

Rentabilita tržeb je jedním z poměrových ukazatelů, díky kterým vlastníci a management společnosti získá informaci o tom, jaký je finanční stav společnosti. Ukazatelé rentability se řadí mezi ukazatelé výnosnosti. V zahraničních publikacích se jedná o ukazatele ziskovosti. Většina ukazatelů nabývají své hodnoty až tehdy, kdy dojde ke srovnávání v čase a prostoru.

Rentabilita tržeb se počítá pomocí dvou způsobů. První způsob lze stanovit pomocí vzorce

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EBIT}}{\text{tržby}} \times 100 \quad (2.1)$$

kde EBIT představuje zisk před zdaněním a úroky.

Pomocí tohoto vztahu se zjistí, jaký je podíl zisku před zdaněním a úroky obsažen v 1 Kč tržeb. Žádoucí je, aby byl podíl co nejvyšší, protože to znamená, že podnik dokáže efektivněji využívat zdroje, které má k dispozici.

Druhým způsobem vyjádření vztahu je pomocí vzorce

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{\text{EAT}}{\text{tržby}} \times 100 \quad (2.2)$$

kde EAT znázorňuje čistý zisk po zdanění. Rovněž pomocí tohoto vzorce zjistíme podíl, ale tentokrát podíl mezi čistým ziskem po zdanění a tržeb. Výsledkem je výše zisku, který obsahuje jedna koruna tržeb [12].

### 2.8.2 Mzdová náročnost tržeb

Mzdová náročnost tržeb také patří mezi ukazatele rentability a lze ji stanovit vzorcem

$$\text{Mzdová náročnost tržeb} = \frac{\text{mzdy}}{\text{tržby}} \times 100 \quad (2.3)$$

díky kterému se dospěje k poměru mezd a tržeb. Dojde tedy ke zjištění, jak moc se mzdy podílejí na objemu tržeb, které podnik vyprodukuje [12].

V teoreticko-metodologických východiscích outsourcingu se zaměřením na oblast účetnictví byly definovány a vysvětleny základní pojmy, které se vztahují k problematice outsourcingu. Jednalo se o BPO, offshoring, insourcing a outplacement. Metody použité v bakalářské práci byly rovněž vysvětleny v předcházející části. Zde se jednalo zejména o ukazatele rentability tržeb a ukazatel mzdové náročnosti tržeb.

### **3 Analýza dopadu implementace outsourcingu ve vybrané společnosti s ručením omezeným**

V následující části této práce proběhne analýza dopadu implementace outsourcingu a srovnání se situací, kdy by firma vytvořila nové pracovní místo na pozici účetní a od jakého počtu zaměstnanců už by se firmě nevyplatilo využívat realizovaný outsourcing.

#### **3.1 Charakteristika společnosti**

Společnost založili manželé a do obchodního rejstříku byla zapsána dne 1. října 2003. Vlastnictví společnosti je rozděleno tak, že manžel vlastní 70% podíl společnosti s vkladem 140 000 Kč a jeho manželka vlastní podíl ve výši 30 %, kdy její vklad do společnosti byl 60 000 Kč. Celkový základní vklad do společnosti byl tedy 200 000 Kč. Tato výše základního kapitálu byla v době založení společnosti povinnou zákonnou minimální hranicí. Oba dva jednatelé mají právo za společnost jednat samostatně a mohou jednat jménem společnosti rovněž samostatně. Společnost je měsíčním plátcem DPH a předmětem podnikání je specializovaný maloobchod.

Analyzovaná společnost se zabývá individuální výrobou protetických pomůcek a prodejem zdravotnických pomůcek. Při výrobě se jedná o:

- ortézy horních a dolních končetin, trupových ortéz,
- protézy horních a dolních končetin,
- měkké bandáže,
- ortopedickou obuv zhotovenou na míru,
- ortopedické vložky,
- ortopedickou úpravu klasické obuvi.

Ze zdravotnických pomůcek jde zejména o:

- obuv pro diabetiky,
- obuv po operaci,
- dětskou obuv,
- pahýlové návleky,
- ortopedické pomůcky na korekci vad nohou [18].

Společnost zaměstnává celkem 17 lidí včetně dvou společníků a má zastoupení ve 13 městech České republiky. V Opavě má firma sídlo, ambulanci protetického lékaře,

technické pracoviště a tu část firmy, která je výrobní. Ve městech Olomouc, Brno, Uherské Hradiště, Krnov, Bruntál, Hranice na Moravě, Kojetín, Šternberk, Kroměříž, Hodonín, Břeclav a Kyjov zastupují firmu 4 lidé, včetně jednoho společníka. V těchto městech jde o pozice protetického technika, ortotiků a protetiků. Pracoviště jsou vždy součástí zdravotnických center, nemocnic, poliklinik a ortopedických ambulancí soukromých lékařů a nejedná se o samostatné pobočky. Pracovníci zde dojíždějí na základě objednání a telefonní či mailové domluvy. V Opavě, v sídle firmy, jsou zaměstnání zbylí pracovníci a to na pozicích protetických techniků, ortotiků, protetiků, zdravotních sester v ambulanci, administrativní pracovníci, zaměstnanci vyrábějící protetické pomůcky, zaměstnankyně na úklid a samozřejmě vedení společnosti.

### **3.2 Současná situace – outsourcing účetních služeb**

Tato práce se věnuje analýze firmy, která využívá outsourcingu od svého založení. V té době pro ni byl beze sporu outsourcing správnou volbou, protože nedosahovala současné velikosti.

#### **3.2.1 Zpracovávání účetních dat**

Zpracovávání účetních podkladů probíhá v sídle externí účetní firmy. Jednatelka analyzované firmy vždy přibližně v polovině měsíce předává veškeré podklady daňové poradkyni, která dojíždí do sídla firmy. Jedná se o veškeré vystavené faktury, přijaté faktury, interní doklady, pokladní doklady, cestovní příkazy, výpisy z účtů, podklady ke mzdám a další. V kanceláři daňové poradkyně veškeré doklady zpracuje její účetní, zaúčtuje do účetního programu a následně po zpracování přiznání k dani z přidané hodnoty, které se zpracovává měsíčně, protože firma je měsíční plátce daně z přidané hodnoty, doklady seřídí podle data, očísluje a vytiskne k nim papíry s informacemi, na kterých jsou uváděná data z dokladu, částka, firma (odběratel nebo dodavatel podle druhu dokladu), zaúčtování a účel, za kterým byl originální doklad vystaven. Následně se originální doklady přilepí k nově vytisknutým papírům a zařadí do šanonů dle své příslušnosti.

Každý měsíc se firmě také tisknou veškeré podklady a aktualizované sestavy jako jsou výkaz zisků a ztrát, rozvaha, hlavní kniha, účetní deník, saldo neuhrazených přijatých a vystavených faktur, jak byly zaúčtovány výpisy z účtů, rekapitulace dokladů z přiznání k DPH, seznamy zaúčtovaných interních dokladů, mzdových nákladů, vystavených faktur, přijatých faktur, pokladních dokladů, aby vedení společnosti mělo přehled o finančním stavu společnosti v průběhu celého roku.

V případě jakýchkoliv nesrovnalostí nebo pokud účetní zjistí, že jí chybí jakýkoliv doklad, se spojí s jednatelkou společnosti a ta chybějící doklady v brzké době zasílá mailem či faxem.

Mzdové podklady zpracovává mzdová účetní téměř okamžitě po dodání podkladů ke mzdám a obratem zasílá veškeré podklady mailem jednatele firmy. Jedná se o částky, které mají být vyplaceny jednotlivým zaměstnancům, jejich čísla účtů a dále výše odvodů na jednotlivé zdravotní pojišťovny, okresní správu sociálního zabezpečení a na finanční úřad, také spolu s čísly účtů a variabilními symboly. Podání přehledů na zdravotní pojišťovny a okresní správu sociálního zabezpečení rovněž zaštiťuje mzdová účetní, která má plnou moc k podepisování těchto formulářů a zasílá je poštou na příslušné pobočky.

Na konci účetního období, odpovídající kalendářnímu roku, externí účetní firma v termínech daných zákonem také zpracovává přiznání k dani silniční, vyúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti, přiznání k dani z příjmů právnických osob (dále DPPO), výkaz zisků a ztrát, rozvahu a přílohu k účetní závěrce. Součástí zpracování přiznání k DPPO je prvně provedení inventury účtů, na které se v průběhu roku účtovalo a zjištění eventuálních nesrovnalostí a chyb a jejich náprava.

### **3.2.2 Popis účetní firmy**

Tuto firmu vede daňová poradkyně, která podniká jako osoba samostatně výdělečně činná. Daňová poradkyně sama vykonává práci účetní a dále zaměstnává další čtyři zaměstnance. Tři z nich pracují na pozici účetní a jedna na pozici mzdové účetní. Dodávání dokladů od klientů probíhá dvěma způsoby. Jedním z nich je, že klienti sami dodávají podklady do kanceláře daňové poradkyně a druhým způsobem je, že sama daňová poradkyně jezdí do sídel klientů a podklady dováží do kanceláře své firmy. Každý ze zaměstnanců má na starosti své klienty, jejichž počet se odvíjí od velikosti a složitosti firem na zpracovávání. Pouze mzdová účetní zaštiťuje veškeré firmy, které mají zaměstnance, v oblasti výpočtu a zpracování mezd.

### **3.2.3 Příkazní smlouva s účetní firmou**

Společnost uzavřela při svém vzniku mandátní smlouvu s účetní firmou, ale dle aktuálních zákonů by se už jednalo o příkazní smlouvu, kdy klient je v postavení příkazce a daňová poradkyně je příkazník. V původním znění smlouvy šlo o mandanta (analyzovaná společnost) a mandantáře (účetní firma).



Předmět smlouvy je, že příkazník se zavazuje pro příkazce obstarat následující účetní služby a výkony:

- zpracování účetnictví,
- zpracování přiznání k DS, DPH, DPPO, DzČ,
- zpracování roční uzávěrky, výkazu zisků a ztrát, rozvahy,
- zpracování mezd,
- zastupování na finančních úřadech, zdravotních pojišťovnách, OSSZ,
- evidence majetku a leasingů,
- zpracování výkazů pro Statistický úřad,
- daňové poradenství.

Ve smlouvě je stanoveno, že kterému dni v měsíci budou vždy připraveny doklady k odvozu ze sídla firmy do kanceláře účetní firmy. Pro zpracování roční uzávěrky musí být doklady nachystány k poslednímu dni v měsíci předcházejícímu měsíci, ve kterém se bude zpracovávat přiznání k DPPO. To znamená do konce února, v případě odložení termínu povinnosti podat daňové přiznání na červen, vzniká povinnost dodat chybějící podklady za předchozí rok do konce května.

Příkazník musí hájit zájmy příkazce, ale pouze v situaci, že nevznikne rozpor se zákonem. Také musí vést účetnictví a veškeré další povinnosti v předepsané a také hlavně zákonné kvalitě. Samozřejmostí je i zachovávaní mlčenlivosti obou zúčastněných stran.

Příkazník ručí za služby, které poskytuje a je pojištěn proti chybám vzniklým špatným vedením účetnictví. V případě pokuty či jiných sankcí vyplývajících z chyb příkazníka nahradí příkazci vzniklou škodu.

Příkazce uděluje příkazníkovi plnou moc k zastupování na finančních úřadech, zdravotních pojišťovnách, OSSZ a k podpisům na hlášení a přehledy na příslušné úřady.

### 3.2.4 Ceník účetní firmy

Položky (1 řádek v účetním deníku)	25,- Kč
+ měsíční paušál	1 000,- Kč
Zpracování mzdy jednoho zaměstnance	200,- Kč
Jednorázový poplatek za personalistiku	300,- Kč
Zpracování výkazů pro Statistický úřad	200 – 1 000,- Kč
Přiznání k DS, DPH, hlášení na FÚ	200,- Kč
Přiznání k DPPO do 31.3.	1 000 – 5 000,- Kč
Přiznání k DPPO do 30.6. daňovým poradcem	3 000 – 30 000,- Kč
Daňové poradenství (dle náročnosti a složitosti)	od 500,- Kč
Zastupování na zdravotních pojišťovnách a OSSZ	800,- Kč
Zastupování na FÚ	800 – 2 000,- Kč
Ostatní činnosti – projekt, rozbor	smluvní ceny

Veškeré částky jsou uváděny v ceně bez DPH [17].

Účetní firma však oceňuje své služby buď na základě uváděného ceníku a nebo na základě domluvy s konkrétní firmou na paušální částce, která je po celý rok stejná. Ve výjimečných případech dochází ke změně v průběhu roku a to tehdy, kdy dojde k rapidní změně, ať už jde o zvýšené množství dokladů či snížení množství dokladů. Pokud nedochází k extrémním situacím, účetní firma porovnává množství zaúčtovaných dokladů při zpracování přiznání k DPPO a domluví se s klientem na nové výši paušálu, případně výše paušálu zůstane stejná.

### 3.2.5 Náklady na outsourcing účetních služeb

Externí účetní firma si za své služby fakturuje každý měsíc paušální částku. V tabulce jsou zaznamenány částky, které si účetní firma účtovala za rok 2013, za jednotlivé měsíce zpracovávání dokladů k přiznání k DPH. Uváděné částky jsou bez DPH a tedy celá částka jde do nákladů sledované firmy.

**Tab. 3.1 Náklady společnosti za jednotlivé měsíce - zpracování podkladů a přiznání k DPH**

Leden 2013	11 000,- Kč
Únor 2013	11 000,- Kč
Březen 2013	11 000,- Kč
Duben 2013	11 000,- Kč
Květen 2013	11 000,- Kč
Červen 2013	11 000,- Kč
Červenec 2013	11 000,- Kč
Srpen 2013	11 000,- Kč
Září 2013	11 000,- Kč
Říjen 2013	11 000,- Kč
Listopad 2013	11 000,- Kč
Prosinec 2013	11 000,- Kč
<b>Celkem za rok 2013</b>	<b>132 000,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Každý měsíc se rovněž zpracovávají mzdy všem sedmnácti zaměstnancům, kdy za jednu mzdu si externí firma účtuje 200 Kč a 300 Kč jako poplatek za personalistiku. V následující tabulce jsou uvedeny náklady na jejich zpracování v každém měsíci.

**Tab. 3.2 Náklady společnosti za jednotlivé měsíce – zpracování mezd**

Leden 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Únor 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Březen 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Duben 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Květen 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Červen 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Červenec 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Srpen 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Září 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Říjen 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Listopad 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
Prosinec 2013	$(17 \times 200) + 300$	3 700,- Kč
<b>Celkem za rok 2013</b>		<b>44 400,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulkách, které jsou uváděny výše, je přehled měsíčních výdajů na outsourcing účetních služeb. Tyto částky však ještě musíme navýšit o výkony, které účetní firma provádí jednou za rok. Jedná se o:

- Zpracování přiznání k DPPO, výkazu zisků a ztrát, rozvahy a přílohy k účetní závěrce (březen) 3 500,- Kč
- Zpracování Vyúčtování daně ze závislé činnosti (únor) 200,- Kč
- Zpracování přiznání k silniční dani (leden) 200,- Kč

Celkem za tyto služby navíc jde o částku 3 900,- Kč.

V tabulce níže se uvádějí celkové roční náklady po měsících, které musí firma vynaložit na outsourcing, taktéž v cenách bez DPH.

**Tab. 3.3 Celkové roční náklady společnosti na outsourcing dle jednotlivých měsíců**

Leden 2013	14 900,- Kč
Únor 2013	14 900,- Kč
Březen 2013	18 200,- Kč
Duben 2013	14 700,- Kč
Květen 2013	14 700,- Kč
Červen 2013	14 700,- Kč
Červenec 2013	14 700,- Kč
Srpen 2013	14 700,- Kč
Září 2013	14 700,- Kč
Říjen 2013	14 700,- Kč
Listopad 2013	14 700,- Kč
Prosinec 2013	14 700,- Kč
<b>Celkem za rok 2013</b>	<b>180 300,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výše uváděných přehledů nákladů na outsourcing lze spočítat, jaká je průměrná výše nákladů na měsíc. Tento průměr vypočteme následujícím způsobem:

$$180\,300,- \text{ Kč} / 12 \text{ měsíce} = 15\,025,- \text{ Kč/měsíc}.$$

### **3.2.6 Ukazatele rentability tržeb a mzdové náročnosti tržeb při outsourcingu**

Pro následné porovnání stavu při outsourcingu se použijí ukazatele rentability a ukazatel mzdové náročnosti tržeb. Potřebné údaje byly čerpány z přílohy 2. Rentabilitu tržeb je možno spočítat dvěma způsoby, kdy první je dosazení do vzorce (2.1) následujícím způsobem:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{1966}{424 + 25689} \times 100 = 8 \%$$

Rentabilita tržeb pomocí výpočtu z hodnoty zisku před zdaněním a úroky dosahuje úrovně 8 %, což znamená, že v 1 Kč tržeb je podíl zisku 0,08 Kč.

S využitím druhého způsobu výpočtu a tedy vzorce (2.2) se spočítá, jaký je podíl zisku po zdanění na tržbách:

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{1591}{424 + 25689} \times 100 = 6 \%$$

Rentabilita tržeb pomocí výpočtu z hodnoty čistého zisku dosahuje úrovně 6 %, což znamená, že v 1 Kč tržeb je podíl zisku 0,06 Kč.

Ukazatel mzdové náročnosti tržeb se stanoví na základě vzorce (2.3)

$$\text{Mzdová náročnost tržeb} = \frac{2663}{424 + 25689} \times 100 = 10 \%$$

Uvedený ukazatel informuje o tom, že z 1 Kč tržeb jde 10 % na mzdové náklady, neboli v 1 Kč tržeb je 0,10 Kč mzdových nákladů.

### **3.3 Situace při zřízení nového pracovního místa**

V další části práce bude vyčíslena situace, kolik by firmu stálo zřízení nového pracovního místa a udržování vlastní účetní v zaměstnaneckém poměru.

#### **3.3.1 Náklady na zřízení a využívání nově vzniklé pracovní pozice účetní**

Pokud by mělo dojít k převedení veškerých outsourcovaných služeb z externí firmy na novou pozici účetní ve firmě, znamenalo by to pro firmu vynaložení prostředků na zřízení nového pracovního místa v podobě měsíční mzdy a dalších nákladů s tím spojených. V následujících dvou tabulkách jsou vyčísleny měsíční náklady, které by firmě nově vznikly. Jedná se o výpočet čisté mzdy a náklady zaměstnavatele, které bude muset každý měsíc vynakládat. Jednatelé společnosti by v případě zřízení nového pracovního místa byli ochotni vyplácet měsíční mzdu ve výši 16 000 Kč hrubého.

**Tab. 3.4 Výpočet čisté mzdy**

Hrubá mzda		16 000,- Kč
SP za firmu 25 %	$16\,000 \times 0,25$	4 000,- Kč
ZP za firmu 9 %	$16\,000 \times 0,09$	1 440,- Kč
Superhrubá mzda	$16\,000 + 4\,000 + 1\,440$	21 440,- Kč
Základ daně po zaokrouhlení		21 500,- Kč
Daň 15 %	$21\,500 \times 0,15$	3 225,- Kč
Sleva na poplatníka		2 070,- Kč
Daň po slevách	$3\,225 - 2\,070$	1 155,- Kč
SP za zaměstnance 6,5 %	$16\,000 \times 0,065$	1 040,- Kč
ZP za zaměstnance 4,5 %	$16\,000 \times 0,045$	720,- Kč
<b>Čistá mzda</b>	$16\,000 - 1\,155 - 1\,040 - 720$	<b>13 085,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 3.5 Měsíční náklady vynaložené zaměstnavatelem**

<b>Měsíční náklady pro zaměstnavatele</b>		
Hrubá mzda		16 000,- Kč
SP za firmu 25 %	$16\,000 \times 0,25$	4 000,- Kč
ZP za firmu 9 %	$16\,000 \times 0,09$	1 440,- Kč
<b>Náklady celkem</b>	$16\,000 + 4\,000 + 1\,440$	<b>21 440,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výpočtů výše je jasné, že měsíční náklady pro firmu by byly ve výši 21 440 Kč. To však nejsou jediné náklady, které by vznikly v souvislosti se zřízením nového pracovního místa. Musí se zohlednit i náklady, které jsou nutné vynaložit při zřizování a náklady, které budou následně potřebné vynakládat i v průběhu roku. Pokud by se jednalo o jednorázové náklady při zřízení, znamenalo by to vynaložení peněz na vybavení nové kanceláře nábytkem, výpočetní technikou, náklady na výběrové řízení či inzeráty, pořízení účetního programu, pořízení ojetého vozidla a zaplacení správního poplatku za zápis do technického průkazu. Náklady, které by vznikaly v průběhu roku jsou např. náklady

na školení, náklady na aktualizaci účetního programu, platba silniční daně, náklady na pohonné hmoty a provoz firemního vozidla, kancelářské potřeby a odborné publikace. V nadcházejících tabulkách jsou vyčísleny výše zmíněné náklady.

**Tab. 3.6 Jednorázové náklady s pojené se zřízením pozice účetní**

<b>Jednorázové náklady</b>	
Vybavení kanceláře (židle, psací stůl, skříně)	10 700,- Kč
Výpočetní technika (počítač, monitor, multifunkční zařízení – tisk, skenování, kopírování)	6 400,- Kč
Výběrové řízení + inzeráty	1 500,- Kč
Účetní program EKONOM	6 310,- Kč
Firemní vozidlo	35 000,- Kč
Správní poplatek za zápis do TP	800,- Kč
<b>Celkové jednorázové náklady</b>	<b>60 710,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 3.7 Měsíční náklady spojené s udržováním pozice účetní**

<b>Měsíční náklady</b>	
HM + SP a ZP za firmu	21 440,- Kč
Pohonné hmoty + provoz firemního vozidla	3 000,- Kč
Kancelářské potřeby + odborné publikace	1 000,- Kč
<b>Celkové měsíční náklady</b>	<b>25 440,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování



**Tab. 3.8 Náklady spojené s udržováním pozice účetní vynaložené 1 – 2 x za rok**

<b>Náklady 1 – 2 x za rok</b>	
Školení	3 000,- Kč
Aktualizace programu	1 100,- Kč
Silniční daň	3 600,- Kč
<b>Celkové náklady</b>	<b>7 700,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 3.9 Celkové roční náklady na vlastní účetní**

Druh N Období	Jednorázové náklady	Měsíční náklady x 12 měsíců	Náklady 1 – 2 x za rok	<b>Celkem</b>
v 1. roce	60 710,- Kč	305 280,- Kč	7 700,- Kč	<b>373 690,- Kč</b>
v dalších letech	0,- Kč	305 280,- Kč	7 700,- Kč	<b>312 980,- Kč</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je zřejmé z tabulek výše, měsíční náklady na vlastní účetní by byly 25 440 Kč, náklady na zřízení pracovního místa účetní by byly 60 710 Kč a opakující se náklady v intervalu 1 – 2 x ročně by byly 7 700 Kč. Pořízené auto je ojeté, v ceně do 40 000 Kč a nespadá tedy do dlouhodobého majetku, nebudou se u něho provádět odpisy a celá částka jde přímo do nákladů. Toto auto je nutné pořídit za účelem objíždění příslušných úřadů a institucí, které je nutno navštěvovat. Ať už se jedná o finanční úřad, zdravotní pojišťovny, okresní správu sociálního zabezpečení či jiná místa. Důvody jsou podávání přehledů, hlášení a přiznání, případně kontroly daňové ze strany finančního úřadu nebo kontrol v rámci evidence a odvodů za zaměstnance.

### 3.3.2 Ukazatele rentability tržeb a mzdové náročnosti tržeb při vlastní účetní

Pro další hodnocení slouží ukazatelé rentability tržeb a ukazatel mzdové náročnosti tržeb. Podklady pro tyto výpočty byly získány z přílohy 3. Rentabilita tržeb se opět spočítá za pomoci dvou vzorců, stejně jako v části hodnocení při implementaci outsourcingu. Za prvé se hodnoty dosadí do vzorce (2.1)

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{1768}{424 + 25689} \times 100 = 7 \%$$

Z předcházejícího výpočtu plyne, že po zaměstnání vlastní účetní je podíl zisku před zdaněním a úroky na 1 Kč tržeb 7 %, tedy 0,07 Kč.

Za druhé po dosazení do vzorce (2.2) se stanoví hodnota ukazatele rentability jako

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{1430}{424 + 25689} \times 100 = 5 \%$$

Tento výpočet poskytuje informaci o tom, že v tomto případě je podíl čistého zisku na 1 Kč tržeb ve výši 5 %, tedy 0,05 Kč.

Posledním z ukazatelů je ukazatel mzdové náročnosti tržeb a ten bude stanoven za pomoci vzorce (2.3)

$$\text{Mzdová náročnost tržeb} = \frac{2855}{424 + 25689} \times 100 = 11 \%$$

Výpočtem byla získána informace o tom, že v 1 Kč tržeb je podíl mzdových nákladů 11 %, což představuje 0,11 Kč mzdových nákladů obsažených v 1 Kč tržeb.

### 3.3.3 Analýza rozdílu mezi implementací outsourcingu a vlastní účetní

Na základě předešlých výpočtů bylo zjištěno, že roční náklady na outsourcing za zaúčtování dokladů pro sestavení přiznání k DPH jsou 132 000 Kč. Roční mzdové náklady při současné situaci zaměstnávání 17 zaměstnanců včetně dvou společníků, kdy za zpracování jedné mzdy si účetní firma účtuje 200 Kč a 300 Kč každý měsíc jako jednorázový poplatek za personalistiku, náklady za rok dosahují výše 44 400 Kč. Jednou za rok vznikají firmě náklady navíc za zpracování přiznání k DPPO, DS a DzČ. Celkové roční náklady po sečtení zmíněných částek činí 180 300 Kč a průměrné měsíční náklady činí 15 025 Kč. Za pomoci ukazatelů rentability tržeb, které byly spočteny dle prvního vzorce jako podíl veličin EBIT a tržby a podle druhého vzorce s veličinami EAT a tržby, bylo zjištěno, že v prvním případě je výsledek 8 % a v druhém případě 6 %. To poskytuje informace uživatelům těchto informací

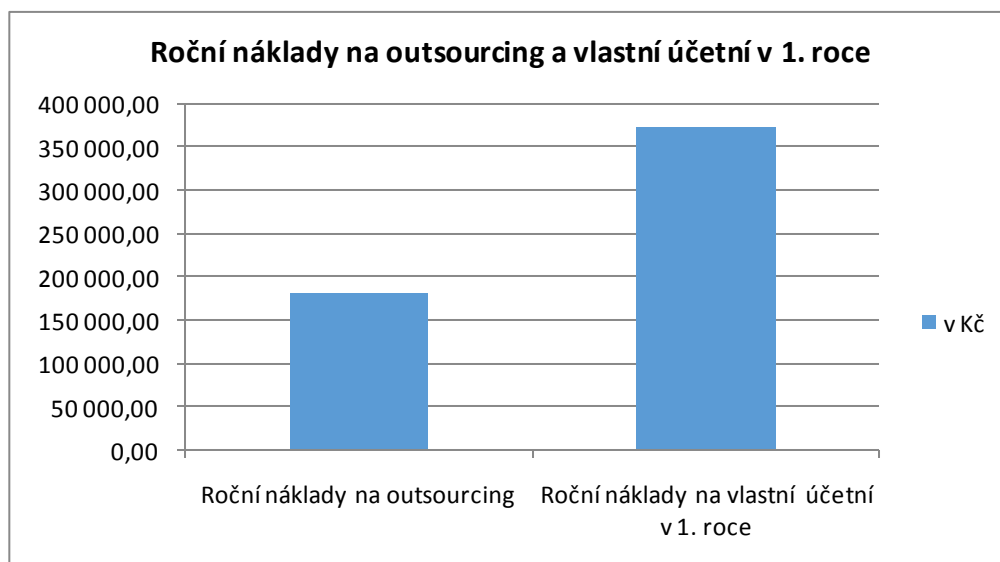
o tom, že podíl v 1 Kč tržeb je s využitím veličiny EBIT 0,08 Kč a s využitím veličiny EAT 0,06 Kč. Další ukazatel mzdové náročnosti tržeb vypovídá o tom, že podíl mzdových nákladů na 1 Kč tržeb je 10 %, tedy že v 1 Kč je 0,10 Kč mzdových nákladů.

V další části této práce bylo zjištěno, že při ochotě zaměstnavatele vyplácet hrubou mzdu 16 000 Kč měsíčně, vzniknou firmě každý měsíc mzdové náklady ve výši 21 440 Kč. Tato částka je zastoupená hrubou mzdou 16 000 Kč a sociálním a zdravotním pojištěním, které musí zaměstnavatel odvádět ve výši 5 440 Kč. Toto však nejsou zdaleka jediné náklady, které zaměstnavateli vzniknou, pokud se rozhodne zřídit novou pracovní pozici účetní. Se zřízením nového pracovního místa jsou spojené tři druhy nákladů. Jedná se o jednorázové náklady, které firma musí vynaložit v souvislosti se zřízením nového místa, pak jde o měsíční náklady, které bude firma vynakládat každý měsíc a v poslední řadě jsou to náklady, které se objevují jednou až dvakrát za rok. Pod pojmem jednorázové náklady jsou myšleny náklady, které byly přibližně vyčísleny a musely by být v případě zřízení nového místa vynaloženy na vybavení kanceláře (psací stůl, kancelářská židle, skříň) ve výši 10 700 Kč, na nákup výpočetní techniky (počítač, monitor, multifunkční zařízení) ve výši 6 400 Kč, náklady na výběrové řízení a inzeráty ve výši 1 500 Kč, náklady na zakoupení účetního programu EKONOM ve výši 6 310 Kč, náklady na pořízení ojetého firemního vozidla ve výši 35 000 Kč a nakonec správní poplatek za zapsání do technického průkazu vozidla. Celkem tyto jednorázové náklady činí 60 710 Kč. Dále jsou to pravidelné měsíční náklady, které představují mzdové náklady ve výši 21 440 Kč, náklady spojené s provozem firemního vozidla ve výši 3 000 Kč, náklady na kancelářské potřeby a odborné publikace ve výši 1 000 Kč. Po sečtení těchto položek je známa částka měsíčních nákladů, a to ve výši 25 440 Kč. Posledními náklady jsou náklady, které by firmě vznikaly v intervalu jednou až dvakrát za rok. Těmito náklady jsou náklady na školení ve výši 3 000 Kč, náklady na každoroční aktualizaci účetního programu EKONOM ve výši 1 100 Kč a náklady na silniční daň ve výši 3 600 Kč, která by byla stanovena dle údajů z technického průkazu vozidla. Celková částka těchto nákladů činí 7 700 Kč. Díky předešlým údajům získá firma informace o tom, že při zřízení pracovního místa by v prvním roce činily náklady 373 690 Kč a v dalších letech by roční částka vynaložená na udržování pozice účetní činila 312 980 Kč. Pomocí ukazatelů rentability bylo zjištěno, že při výpočtu s použitím veličiny EBIT činí jeho podíl 7 % na 1 Kč tržeb a při použití veličiny EAT činí jeho podíl 5 %. To znamená, že v 1 Kč tržeb je obsaženo 0,07 Kč zisku před zdaněním a úroky a při interpretaci druhého využitého vzorce by znamenalo, že v 1 Kč tržeb je obsaženo 0,05 Kč čistého zisku. Ukazatel

mzdové náročnosti tržeb dosáhl při výpočtu výše 11 % a z toho plyne, že v 1 Kč tržeb je obsaženo 0,11 Kč mzdových nákladů.

Prostřednictvím následujícího Obr. 3.1 bude lépe znázorněn rozdíl mezi výší ročních nákladů při outsourcingu účetních služeb a ročních nákladů v 1. roce při zaměstnávání vlastní účetní.

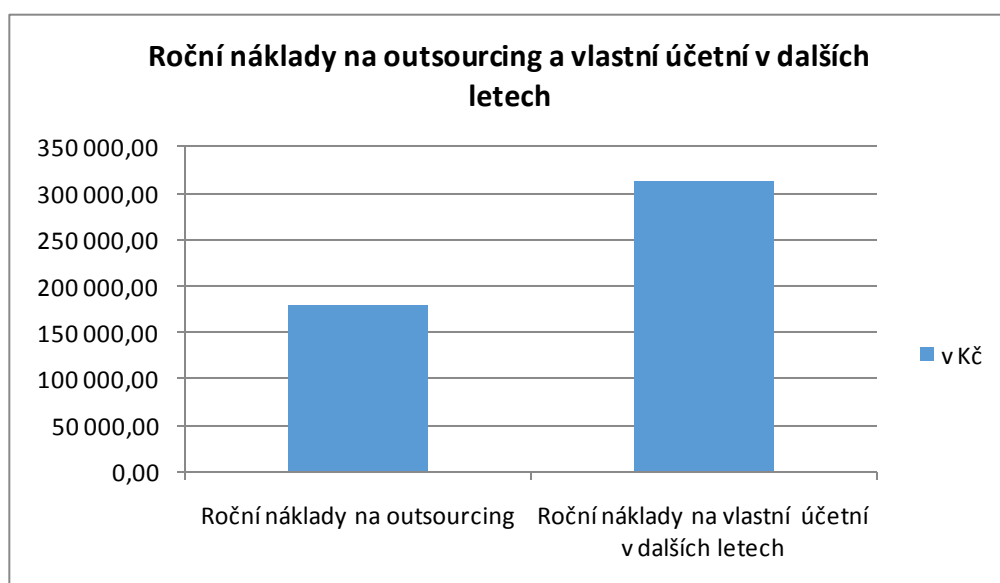
**Obr. 3.1 Poměr mezi ročními náklady na outsourcing a vlastní účetní v 1. roce**



Zdroj: Vlastní zpracování

Na obr. 3.2 je znázorněna výše ročních nákladů na outsourcing a ročních nákladů v dalších letech při zaměstnávání vlastní účetní.

**Obr. 3.2 Poměr mezi ročními náklady na outsourcing a vlastní účetní v dalších letech**



Zdroj: Vlastní zpracování

Z předcházejících obrázků je patrné, že náklady na outsourcing účetních služeb jsou razantně menší, než kdyby firma zaměstnávala vlastní účetní. Při srovnání konkrétních čísel se zjistí, že měsíční náklady na outsourcing jsou o 10 415 Kč menší než měsíční náklady na vlastní účetní. Pokud by došlo k meziročnímu srovnání, zjistilo by se, že při zaměstnávání vlastní účetní by náklady v prvním roce oproti outsourcingu byly o 193 390 Kč vyšší, což odpovídá nárůstu nákladů o 107 %. Při srovnání s náklady na vlastní účetní v dalších letech by byl sice výsledek příznivější, protože by náklady byly nižší než v prvním roce, ale pořád ve srovnání s outsourcingem by byly vyšší o 132 680 Kč, tedy nárůst nákladů o 74 %. Při hodnocení ukazatelů rentabilit se zjišťuje, že ziskovost u obou způsobů výpočtů klesla. V obou případech je zaznamenán pokles o 1 %. Z toho vyplývá, že v 1 Kč tržeb je obsaženo o 0,01 Kč méně jak zisku před zdaněním a úroky, tak čistého zisku. Při porovnání ukazatele mzdové náročnosti tržeb je naopak zjištěn nárůst o 1 procentní bod a to z 10 % na 11 %. Toto zjištění podává informaci o tom, že v 1 Kč tržeb vzrostla mzdová náročnost o 0,01 Kč, tedy z 0,10 Kč na 0,11 Kč.

### **3.3.4 Analýza situace zaměstnání vlastní účetní jako ekonomicky přínosnější**

Vzhledem k výše zjištěným poznatkům se nabízí otázka, kdy by se firmě vyplatila vlastní účetní. Náklady na outsourcing by jistě rostly za předpokladu zvýšení množství dokladů a zvýšeného počtu zaměstnanců. V situaci, kdy firma nabírá nové zaměstnance je vysoce pravděpodobné, že vzrostlo i množství dokladů, které je třeba zpracovat. V následujících tabulkách se počítá s tím, že při růstu počtu zaměstnanců i rostl měsíční paušál na zpracování veškerých podkladů.

V tab. 3.10 bude proveden výpočet nákladů na outsourcing v rozmezí 17 až 20 zaměstnanců, kdy by měsíční paušál na outsourcing za zpracování dokladů k přiznání k DPH byl stávajících 11 000 Kč. V tab. 3.11 bude počítáno s počtem zaměstnanců od 21 do 30 a měsíční paušál za zpracovávání dokladů by vzrostl o 4 000 Kč, tedy na 15 000 Kč. V tab. 3.12 bude znázorněno vyčíslení nákladů při 31 – 35 zaměstnancích a nárůstu měsíčního paušálu na 20 000 Kč.

**Tab. 3.10 Roční náklady na outsourcing 17 – 20 zaměstnanců**

	Roční paušál	Zpracování mezd	Jednorázový popl. za personalistiku	Zpracování přiznání k DPPO, DS, DzČ	Celkem
17	132 000,- Kč	40 800,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	180 300,- Kč
18	132 000,- Kč	43 200,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	182 700,- Kč
19	132 000,- Kč	45 600,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	185 100,- Kč
20	132 000,- Kč	48 000,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	187 500,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 3.11 Roční náklady na outsourcing 21 – 30 zaměstnanců**

	Roční paušál	Zpracování mezd	Jednorázový popl. za personalistiku	Zpracování přiznání k DPPO, DS, DzČ	Celkem
21	180 000,- Kč	50 400,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	237 900,- Kč
22	180 000,- Kč	52 800,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	240 300,- Kč
23	180 000,- Kč	55 200,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	242 700,- Kč
24	180 000,- Kč	57 600,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	245 100,- Kč
25	180 000,- Kč	60 000,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	247 500,- Kč
26	180 000,- Kč	62 400,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	249 900,- Kč
27	180 000,- Kč	64 800,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	252 300,- Kč
28	180 000,- Kč	67 200,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	254 700,- Kč
29	180 000,- Kč	69 600,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	257 100,- Kč
30	180 000,- Kč	72 000,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	259 500,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

**Tab. 3.12 Roční náklady na outsourcing 31 – 35 zaměstnanců**

	Roční paušál	Zpracování mezd	Jednorázový popl. za personalistiku	Zpracování přiznání k DPPO, DS, DzČ	Celkem
31	240 000,- Kč	74 400,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	321 900,- Kč
32	240 000,- Kč	76 800,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	324 300,- Kč
33	240 000,- Kč	79 200,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	326 700,- Kč
34	240 000,- Kč	81 600,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	329 100,- Kč
35	240 000,- Kč	84 000,- Kč	3 600,- Kč	3 900,- Kč	331 500,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

V poslední tabulce této práce bude přehled ročních nákladů na outsourcing dle počtu zaměstnanců a ročních nákladů při zaměstnávání vlastní účetní. Je brán v potaz předpoklad, že do 35 zaměstnanců je schopna jedná účetní vést mzdovou evidenci a zpracovávat i účetnictví sama bez pomoci další účetní. Porovnání obou variant bude zobrazeno pro lepší přehled v tab. 3.13.

**Tab. 3.13 Porovnání ročních nákladů na outsourcing a vlastní účetní dle počtu zaměstnanců**

Počet zaměstnanců	Náklady na outsourcing	Náklady na vlastní účetní
17	180 300,- Kč	312 980,- Kč
18	182 700,- Kč	312 980,- Kč
19	185 100,- Kč	312 980,- Kč
20	187 500,- Kč	312 980,- Kč
21	237 900,- Kč	312 980,- Kč
22	240 300,- Kč	312 980,- Kč
23	242 700,- Kč	312 980,- Kč
24	245 100,- Kč	312 980,- Kč
25	247 500,- Kč	312 980,- Kč
26	249 900,- Kč	312 980,- Kč
27	252 300,- Kč	312 980,- Kč
28	254 700,- Kč	312 980,- Kč
29	257 100,- Kč	312 980,- Kč
30	259 500,- Kč	312 980,- Kč
<b>31</b>	<b>321 900,- Kč</b>	<b>312 980,- Kč</b>
32	324 300,- Kč	312 980,- Kč
33	326 700,- Kč	312 980,- Kč
34	329 100,- Kč	312 980,- Kč
35	331 500,- Kč	312 980,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování



Jak vyplývá z předcházející tabulky, zaměstnání vlastní účetní se firmě vyplatí až při zaměstnávání 31 zaměstnanců včetně dvou společníků. Poprvé při hranici 31 zaměstnanců vychází implementace outsourcingu účetních služeb jako ekonomicky nevýhodná. Dochází zde k situaci, kdy náklady na outsourcing jsou vyšší o 8 920 Kč než náklady na vlastní účetní. K tomuto porovnání sloužila hodnota celkových ročních nákladů na vlastní účetní v dalších letech. Pokud by se porovnávala hodnota při 1. roce zavedení pozice vlastní účetní, pak ani při 35 zaměstnancích by vlastní účetní nebyla pro firmu z finančního hlediska přínosem.

## 4 Návrhy a doporučení

Na základě všech provedených výpočtů vychází jednoznačně outsourcing účetních služeb jako lepší řešení než zaměstnávat vlastní účetní. Bylo zjištěno, že celkové roční náklady na outsourcing jsou nižší o 193 390 Kč v témže roce, kdy by se firma rozhodla zaměstnat vlastní účetní a v dalších letech by rozdíl mezi outsourcingem a vlastní účetní byl ve výši 132 680 Kč. I po srovnání ukazatelů rentability tržeb a ukazatele mzdové náročnosti tržeb vychází outsourcing jako vhodná volba. V případě outsourcingu společnost vykazuje větší podíl zisku v 1 Kč tržeb a mzdová náročnost je při implementaci outsourcingu naopak menší a tedy tolik společnost finančně nezatěžuje. Při outsourcingu je podíl mezd nižší o jeden procentní bod ve srovnání se zaměstnáváním vlastní účetní.

Návrhem pro společnost při současné situaci využívání outsourcingu účetních služeb a zaměstnávání sedmnácti pracovníků včetně dvou společníků je tento stav neměnit. Pro společnost by bylo vhodné zvažovat zaměstnání vlastní účetní až při zvyšujícím se počtu zaměstnanců a při zvýšení množství dokladů, které je třeba zpracovat a zaúčtovat. Účetní firma má stanovenou takovou výši odměny, že vlastní účetní by v každém případě pro společnost znamenala enormní navýšení nákladů. V prvním roce by se jednalo o 107 procentní navýšení nákladů ve srovnání s outsourcingem účetních služeb a v dalších letech o 74 procentních bodů. Pomocí výpočtů bylo zjištěno, že vlastní účetní se společností finančně vyplatí až při zaměstnávání 31 zaměstnanců. Při této variantě bylo počítáno s tím, že účetní firma navýšila svůj měsíční paušál z 11 000 Kč na 20 000 Kč. Toto navýšení proběhlo na základě předpokladu, že pokud se firma rozrůstá a je potřeba, aby již zaměstnávala 31 lidí proti současným 17, musí se zvýšit i počet dokladů, které je třeba zpracovat. V tomto případě by byl rozdíl ve výši nákladů mezi outsourcingem a vlastní účetní 8 920 Kč. Nyní již však finančně méně nákladné je zaměstnání vlastní účetní než realizování outsourcingu účetních služeb.

Doporučením pro tuto společnost je setrvání u outsourcingu účetních služeb, protože výhody plynoucí z tohoto smluvního vztahu jsou výrazné a podložené provedenými výpočty. Vzhledem k již dlouhodobé spolupráci a spokojenosti s účetní firmou není důvod tento vztah jakkoliv měnit a uvažovat o zřízení nového pracovního místa na pozici účetní.

## 5 Shrnutí a závěr

Firmy a podnikatelé využívají outsourcingu za účelem plného soustředění na hlavní činnost podnikání, tzv. core business, který přináší firmě přidanou hodnotu. Je tedy jejich zájmem, aby vedlejší činnosti, které jsou sice pro fungování firmy nutné, ale nepřinášejí žádnou přidanou hodnotu, byly převeleny na externího dodavatele těchto služeb a činností. Mezi jednu z nejčastěji delegovaných činností patří vedení účetnictví a mzdové agendy. V mnoha ohledech se jeví outsourcing účetních služeb jako přínosný pro subjekty, které se ho rozhodli ve svých společnostech zavést. Mezi časté důvody zvolení outsourcingu bývá snížení nákladů. Toto však není jediný aspekt, který by měly společnosti a podnikatelé brát v potaz. Zavedení outsourcingu totiž neznamená pro firmu jen snížení nákladů, ale často i přínos nových informací, rad a zkušeností, které by účetní v pozici zaměstnankyně pravděpodobně neměla. Firmy zabývající se outsourcingem účetnictví mají přístup k množství informací, které vyplývají ze zpracovávání většího množství subjektů a tím se jejich zkušenosti s vedením účetnictví jeví jako kvalifikovanější a spolehlivější. Účetní firmy dbají na vzdělávání svých zaměstnanců, aby byli schopni svému klientovi správně poradit, zpracovat veškeré účetnictví a být pro klienta přínosem. Outsourcing jakýchkoliv služeb má být založen na dobrých vztazích, důvěře a možnosti plně se spolehnout na protější stranu. Pokud se propojí snížení nákladů s dobrým partnerským vztahem, je outsourcing volbou, která je pro firmu přínosem ne jen ze strany ekonomického profitu, ale i ze strany přínosu informací a poradenství, jehož rozměrů by se při zaměstnávání vlastní účetní nedosáhlo.

Cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení významu outsourcingu účetních služeb a jeho dopadů pro vybranou společnost s ručením omezeným. Cíl práce byl naplněn dokázáním, že outsourcing má pro společnost skutečně zásadní význam a jeho dopady v podobě nižších nákladů než zaměstnávání vlastní účetní jsou prokazatelné. Outsourcing i pozitivně ovlivňuje výsledek hospodaření, který je při převelení účetních služeb vyšší než by byl při zaměstnávání vlastní účetní.

V teoreticko-metodologických východiscích outsourcingu byly objasněny základní pojmy a specifika, které se vážou na téma outsourcingu jako pojmu a poté konkrétněji k outsourcingu účetních služeb. Bylo popsáno, jak si správně zvolit partnera pro outsourcing, jak postupovat a na co si dávat pozor při uzavírání příkazní smlouvy, jak outsourcing účetních služeb implementovat a následně i zhodnotit jeho efektivnost. Byly zmíněny i jaké jsou výhody a nevýhody při volbě outsourcingu účetních služeb. V metodologické části bylo vysvětleno, jak se bude postupovat v analytické části bakalářské práce a objasněny ukazatelé

rentability tržeb a ukazatel mzdové náročnosti tržeb, které sloužili jako jeden z parametrů pro porovnání.

Za pomoci hodnotících ukazatelů a srovnáním provedených výpočtů nákladovosti při využívání outsourcingu účetních služeb proti zaměstnání vlastní účetní bylo zjištěno, že volba outsourcingu je bez jakýchkoliv pochybností pro analyzovanou firmu finančně výhodnější. Při zaměstnání vlastní účetní navíc v prvním roce vznikají jednorázové náklady spojené se zřízením pracovního místa a celkové roční náklady jsou tak proti outsourcingu účetních služeb vyšší o 193 390 Kč. V dalších letech už jsou náklady na vlastní účetní nižší, ale stále ve srovnání s využíváním outsourcingu o 132 680 Kč vyšší. Z uvedených skutečností plyne, že volba outsourcingu účetních služeb je pro vybranou společnost v současnosti správnou volbou. O zaměstnání vlastní účetní by měla firma uvažovat až při nárůstu zaměstnanců ze současných sedmnácti na třicet jedna zaměstnanců, kdy by se poprvé vlastní účetní projevila jako finanční úspora z pohledu ročních nákladů.

## Seznam použité literatury

a) odborné knihy

- [1] BOKŠOVÁ, Jiřina. *Základy účetnictví 1*. Praha: U3V, 2008. 102 s. ISBN 978-80-7399.
- [2] BON, Jan van a Arjen de JONG. Van Haren Publishing. *IT Service Management: An Introduction, Based on ISO 20000 and ITIL V3*, 2007. ISBN 978-90-8753-051-8.
- [3] DVOŘÁČEK, Jiří a Ladislav TYLL. C. H. Beck. Praha: *Outsourcing a offshoring podnikatelských činností*, 2010. ISBN 978-80-7400-010-2.
- [4] HOŘEJŠÍ, Bronislava. *Mikroekonomie*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2010. 574 s. ISBN: 978-80-7261-218-5.
- [5] KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2010. s. 224. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [6] KOTLER, Philip a Kevin Lane KELLER. Grada Publishing a.s. Praha: *Marketing Management*, 2013. ISBN 978-80-247-4150-5.
- [7] POCZATKOVÁ, B., P. HRONOVÁ a R. NEŠPORKOVÁ. *Poradenství pro manažery a podnikatele*. Havířov: in-PRESS CZ, s. r. o., 2014. ISBN 978-80-905178-3-7.
- [8] RYDVALOVÁ, P. a Jiří RYDVAL. *Outsourcing ve firmě: Průvodce pro manažera s tipy pro české prostředí*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. ISBN 978-80-251-1807-8.
- [9] SOPLE, Vinod V. *Business Process Outsourcing: A Supply Chain of Expertises*. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2009. ISBN 978-81-203-3815-9.
- [10] STÝBLO, Jiří. *Outsourcing a outplacement*. 1. vyd. Praha: ASPI, a. s., 2005. 116 s. ISBN 80-7357-094-7.
- [11] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Grada Publishing, a. s. Praha: *Úspěšná nezisková organizace*, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
- [12] VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA a kol. *Podnikové řízení*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-2478682-7.
- [13] VOSOBA, Pavel. *Dokonalé služby co chtějí zákazníci*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2004. 164 s. ISBN 80-247-0847-7.

b) elektronické dokumenty a ostatní

[14] ACADEMY OF ECONOMIC STUDIES – BUCHAREST. FOTACHE, Doina. Romania: 2013. Dostupné také z: <https://ideas.repec.org/a/aes/infoec/vxy2006i2p49-54.html#cites>

[15] HOROVÁ, Martina. Projekt outsourcingu jako nástroje zvyšování konkurenceschopnosti podniku. Plzeň, 2011. Diplomová práce. ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI, Fakulta ekonomická.

[16] <http://www.danove-priznani-jednoduse.cz/slovnicek-pojmu>

[17] <http://www.mutinova.cz>

[18] <http://www.protetika-ergona.cz/>

[19] <http://www.sos-ucetnictvi.cz/uzitecne-odkazy/podstata-a-vyznam-ucetnictvi>

[20] <https://managementmania.com/cs/insourcing>

[21] Smlouva o založení Evropského společenství – konsolidovaná verze, str. XV/CS 158. Dostupná také z: [http://www.euroskop.cz/gallery/2/756-smlouva\\_o\\_es\\_nice.pdf](http://www.euroskop.cz/gallery/2/756-smlouva_o_es_nice.pdf)

[22] Zákon č. 89 ze dne 1. 1. 2014 nového občanského zákoníku. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2014. Dostupný také z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obcanzak/cast8h8.aspx>

## Seznam zkratk

a. s.	akciová společnost
BPO	Business Process Outsourcing
DPH	daň z přidané hodnoty
DPPO	daň z příjmů právnických osob
DS	daň silniční
DzČ	daň ze závislé činnosti
EAT	čistý zisk
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
FÚ	finanční úřad
HM	hrubá mzda
k. s.	komanditní společnost
mil.	milión
Obr.	obrázek
odst.	odstavec
OSSZ	Okresní správa sociálního zabezpečení
popl.	poplatek
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Sb.	sbírka
SP	sociální pojištění
Tab.	tabulka
TP	technický průkaz
v. o. s.	veřejná obchodní společnost
ZP	zdravotní pojištění

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

### Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. května 2015

Kamila Hruš

jméno a příjmení studenta



## **Seznam příloh**

Příloha 1 Vzor Příkazní smlouvy

Příloha 2 Výkaz zisků a ztrát za rok 2013

Příloha 3 Výkaz zisků a ztrát při vlastní účetní

## Příkazní smlouva

(§2430 NOZ)

Spolek .....  
se sídlem ....., PSČ .....  
zastoupený .....  
IČO: .....  
na straně jedné  
(dále jen „příkazce“)

a

pan  
.....  
.....  
na straně druhé  
(dále jen „příkazník“)

uzavřeli dle ust. § 2430 a násl. občanského zákoníku níže uvedeného dne, měsíce a roku tuto příkazní smlouvu:

### I.

#### Předmět smlouvy

Příkazník se zavazuje obstarat pro příkazce následující záležitost: .....

### II.

#### Povinnosti příkazníka

Příkazník je povinen plnit příkaz poctivě a pečlivě podle svých schopností. Je povinen přitom použít každého prostředku, které ho vyžaduje povaha obstarávané záležitosti, jakož i takového, který se shoduje s vůlí příkazce.

Od pokynů příkazcových se příkazník může odchýlit jen tehdy, pokud je to nezbytné v zájmu příkazce a nemůže-li včas obdržet jeho souhlas; jinak odpovídá za škodu.

Příkazník je povinen upozornit příkazce na jeho zřejmě nesprávné pokyny, takový pokyn je povinen splnit jen tehdy, když na něm příkazce bude přes upozornění trvat.

Příkazník je povinen přenechat příkazci veškerý užitek z obstarané záležitosti.

### III.

#### Osobní výkon činnosti příkazníkem

Příkazník je povinen provést příkaz osobně, nesmí svěřit provedení příkazu jinému ani si ustanovit náhradníka.

### IV.

#### Informační povinnosti příkazníka

Příkazník je povinen podat příkazci na jeho žádost zprávy o postupu plnění příkazu a převést na příkazce užitek z prováděného příkazu; po jeho provedení je povinen předložit vyúčtování.

### V.

#### Povinnosti příkazce

Příkazce je povinen složit na žádost příkazníka přiměřenou zálohu k úhradě jeho hotových výdajů a nahradit mu náklady účelně vynaložené při provádění příkazu, byť se výsledek nedostavil.

Příkazce je povinen nahradit příkazníkovi škodu, která mu vznikla v souvislosti s plněním příkazu.

Příkazce je povinen v případě potřeby vystavit příkazníkovi plnou moc.

### VI.

#### Odměna příkazníka

Příkazce se zavazuje poskytovat příkazníkovi za obstarání záležitosti specifikované v článku I. této smlouvy odměnu ve výši ..... Kč měsíčně, splatnou vždy do ..... dne následujícího kalendářního měsíce.

Odměna příkazníkovi náleží, i když výsledek nenastane, ledaže nezdar bude způsoben tím, že příkazník poruší své povinnosti. Právo na odměnu vznikne příkazníkovi i v případě, že splnění příkazu zmaří náhoda.

## VII.

### Zánik příkazní smlouvy

Příkazník může příkaz vypovědět nejdříve ke konci měsíce následujícího po měsíci, v němž byla výpověď doručena.

Vypoví-li příkazník příkaz před obstaráním záležitosti, kterou byl zvlášť pověřen, nebo s jejímž obstaráním začal podle všeobecného pověření, nahradí škodu z toho vzešlou podle obecných ustanovení.

Příkazce je oprávněn příkaz písemně odvolat podle libosti, je však povinen nahradit příkazníkovi náklady, které do té doby měl, a škodu, pokud ji utrpěl, jakož i část odměny přiměřenou vynaložené námaze příkazníka.

Závazek z příkazu zaniká též smrtí příkazce i smrtí příkazníka.

Ve všech případech zániku příkazu je příkazník povinen zařídit ještě vše, co nesnese odkladu, dokud příkazce nebo jeho právní nástupce neprojeví jinou vůli.

## VIII.

### Ustanovení závěrečná

Účastníci smlouvu přečetli, s jejím obsahem souhlasí, což stvrzují vlastnoručními podpisy.

V Ostravě dne .....

Příloha 2

**Výkaz zisků a ztrát za rok 2013, druhové členění**

ke dni 31. 12. 2013

(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v úč. období běžném
I.	Tržby za prodej zboží	01	424
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	337
+	Obchodní marže	03	87
II.	Výkony	04	25 689
B.	Výkonová spotřeba	05	18 296
+	Přidaná hodnota	06	7 480
C.	Osobní náklady	07	5 211
D.	Daně a poplatky	08	13
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	292
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	10	81
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	12	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	5
H.	Ostatní provozní náklady	14	93
V.	Převod provozních výnosů	15	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0
	Provozní výsledek hospodaření (zohlednění položek (+). až V.)	17	1 957

VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0
J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	20	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	21
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	31
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	0
X.	Výnosové úroky	26	32
N.	Nákladové úroky	27	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0
O.	Ostatní finanční náklady	29	13
XII.	Převod finančních výnosů	30	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohl. položek VI. až P.)	32	9
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	375
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	1 591
XIII.	Mimořádné výnosy	35	
R.	Mimořádné náklady	36	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. – R. – S.)	38	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	39	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	1 591
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	1 966

Příloha 3

**Výkaz zisků a ztrát při vlastní účetní, druhové členění**  
(v celých tisících Kč)

Označení a	TEXT b	Číslo řádku c	Skutečnost v úč. období běžném
I.	Tržby za prodej zboží	01	424
A.	Náklady vynaložené na prodané zboží	02	337
+	Obchodní marže	03	87
II.	Výkony	04	25 689
B.	Výkonová spotřeba	05	18 232
+	Přidaná hodnota	06	7 544
C.	Osobní náklady	07	5 468
D.	Daně a poplatky	08	18
E.	Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	09	292
III.	Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálů	10	81
F.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	11	0
G.	Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti	12	0
IV.	Ostatní provozní výnosy	13	5
H.	Ostatní provozní náklady	14	93
V.	Převod provozních výnosů	15	0
I.	Převod provozních nákladů	16	0
	Provozní výsledek hospodaření (zohl. položek (+) až V.)	17	1 760
VI.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	18	0

J.	Prodané cenné papíry a podíly	19	0
VII.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku (součet VII.1. až VII.3.)	20	0
VIII.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	21	0
K.	Náklady z finančního majetku	22	0
IX.	Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	23	21
L.	Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	24	31
M.	Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	25	0
X.	Výnosové úroky	26	32
N.	Nákladové úroky	27	0
XI.	Ostatní finanční výnosy	28	0
O.	Ostatní finanční náklady	29	13
XII.	Převod finančních výnosů	30	0
P.	Převod finančních nákladů	31	0
*	Finanční výsledek hospodaření (zohl. položek VI. až P.)	32	9
Q.	Daň z příjmů za běžnou činnost	33	337
**	Výsledek hospodaření za běžnou činnost	34	1 430
XIII.	Mimořádné výnosy	35	
R.	Mimořádné náklady	36	
S.	Daň z příjmů z mimořádné činnosti	37	
*	Mimořádný výsledek hospodaření (XIII. – R. – S.)	38	
T.	Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům	39	
***	Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	40	1 430
****	Výsledek hospodaření před zdaněním	41	1 768